



Myynnin mallin käytön kehittäminen

Yritys X

Toni Vuohelainen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Ylempi AMK
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Toni Vuohelainen:
Myynnin mallin käytön kehittäminen
Yritys X

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää työn kohteena olevan organisaation käytössä olevaa myynnin mallia. Myynnin mallin kehittäminen toteutettiin tutkimalla mallin käyttöaste kohde organisaatiossa, tutkimalla myynnin mallin implementointia ja mallin käytön kehittämistä.

Opinnäytetyössä on käytetty Tapaustutkimusta mukailevaa lähestymistapaa. Myynnin mallin käyttöastetta tutkittiin kohdeyrityksen myyntiorganisaatioon suunnatulla kyselytutkimuksella. Mallin käytön kehittämistä tutkittiin kohde organisaatioon toteutetulla kyselytutkimuksella sekä Benchmarking - haastattelun avulla. Implementointia tutkittiin muutosjohtamisen teorian ja Benchmarking - haastattelun avulla. Kehitysosiossa esitetään edellä mainittujen kolmen näkökulman taustaa vasten kehitystoimenpiteitä työn tilaajalle.

Opinnäytetyön keskeisien havaintojen mukaan myynnin mallin teoria osataan organisaatiossa hyvin. Mallin käyttö ei sen sijaan ole vastaavalla tasolla. Mallin käyttö on nykyisin lähes kokonaan käyttäjän itsensä vastuulla. Lisäksi mallin avulla kerättyä tietoa voitaisiin kohdeorganisaatiossa hyödyntää paremmin.

Myynnin mallin integroinnissa osaksi arkea kohde organisaatiossa olisi voitu onnistua paremmin. Muutosjohtajuuteen ja myynnin mallin valmentamiseen kohdeorganisaatiossa löytyi myös kehittämissuhteita.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

TONI VUOHELAINEN:
Developing the Use of a Sales Model
Company X

Bachelor's thesis 85 pages, appendices 16 pages
May 2014

The purpose of this thesis was to develop the sales model used in the target organization. The development of the sales model was carried out by studying the utilization of the model in the target organization, the implementation and the development of the use of the sales model.

This thesis is a case study along with the lines of the approach. The utilization of the sales model was studied as a survey carried out in the target organization. The development of the use of the model was studied through a survey and by a benchmarking interview. The implementation was studied by using theory of change management and a benchmarking interview. The development section presents, through reflection of the above-mentioned three approaches, some development measures to the commissioning company.

The main findings of the thesis indicate that the theory of the sales model is known in the organization quite well. The use of the sales model is not on a similar level. Nowadays the use of the sales model is almost completely on the user's own responsibility. In addition, the data that was collected with the help of the sales model could be better exploited in the target organization.

The target organization could have done a better job when integrating the sales model into everyday use. Proposals for developing change management and preparing people for the sales model were also discovered.

Keywords: sales model, developing, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT	8
2.1	Tausta.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	8
2.3	Kyselytutkimus	11
2.4	Benchmarking	11
2.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	12
3	IMPLEMENTOINTI, MUUTOSJOHTAMINEN	15
3.1	Käsitteet	15
3.2	Muutos käsitteenä	16
3.3	Erilaisia muutoksia	17
3.4	Muutosvastarinta.....	20
3.5	Positiivinen muutosvastarinta	22
3.6	Muutos yksilötasolla	22
3.7	Työntekijöiden roolit muutoksessa	23
3.8	Muutoksen johtaminen	26
3.9	Epäonnistunut muutos.....	29
3.10	Viestintä muutoksessa.....	29
3.11	Motivointi	30
3.12	Muutoksen päättäminen ja vakiinnuttaminen	33
3.13	Esimiestyö muutoksessa	34
4	KYSELYTUTKIMUS.....	37
4.1	Kyselystä.....	37
4.2	Kuvaajat ja analysoinnit.....	38
4.3	Yhteenveto	50
5	KEHITYSOSIO.....	55
5.1	Taustaa	55
5.2	Muutosjohtamisen teoriaan peilaten	55
5.3	Kyselytutkimukseen peilaten	59
5.4	Benchmarking – haastatteluun peilaten	61
6	LOPUKSI	66
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	69
	Liite 1. Kyselylomake	69
	Liite 2. Kyselyn vastaukset	74
	Liite 3. Benchmark – kysymysrunko	85

JOHDANTO

Tässä työssä käsiteltävä myynnin malli otettiin kehitystyön kohteena olevan myyntiorganisaation käyttöön vuonna 2009. Tuotteemme on periaatteessa samankaltainen kuin kilpailijoillamme ja markkinoilla erottuvuus on suuri haaste kaikille yrityksille. Hinnalla kilpailu on joka alalla pitkässä juoksussa tuhoon tuomittu hanke. Erottuvuutta on haettu muun muassa tämän ratkaisumyynnin mallin avulla.

Menetelmä on ollut kohdeyrityksessä nyt käytössä viisi vuotta. Kehitystyön taustalla on tarve tutkia, miten menetelmän integrointi päivittäiseen myyntityöhön on onnistunut. Sain kohdeorganisaation myyntiorganisaation sisältä tehtäväksi tutkia käytössämme olevan myynnin mallin tämän hetkistä tilannetta myyntiorganisaatiossamme ja kehittää mallia edelleen sopimaan paremmin työkaluksemme.

Tehtävänanto, tutkia myynnin mallia, on laaja ja sitä voi lähestyä monelta kantilta. Mallin käyttöastetta voi tutkia kyselyn kautta ja tutkia mallin jalkauttamisen onnistumista organisaatioomme.

Itse myynnin mallia voisi lähteä kehittämään eteenpäin sopimaan paremmin organisaatiomme käyttöön. Myyntiorganisaatioon suunnatulla kyselyllä voisi tässä yhteydessä tutkia, miten mallia käytetään. Tuloksien perusteella voisi lähteä kehittämään tekniikkaa ja mallia eteenpäin. Itse myynnin mallia ja sen teoriaosuutta on kuitenkin tutkittu perin pohjin monenkin eri tutkijan toimesta, eikä siihen ole tässä työssä tarkoitus puuttua.

Lisäksi menetelmä tuottaa käyttäjilleen huomattavan määrän tietoa asiakasrajapinnasta. Tämän tiedon hyödynnettävyyttä voisi myös lähteä tutkimaan eri näkökulmista. Tiedon tallennus on toteutettu palvelemaan sen kerääjää, eikä muuta organisaatiota varten. Lisäksi sen saaminen sellaiseen muotoon, jossa sitä voitaisiin käyttää hyväksi, vaatisi tietoteknistä osaamista. Tällaisten resurssien saatavuus ja sitouttamien työhön oli käytännössä mahdotonta.

Aloin rajaamaan työtä pohtimalla, mikä olisi myynnin mallin käytön kannalta tärkeintä tutkia ja toisaalta mahdollista toteuttaa. Työskentelen itse työn kohteena olevassa organisaatiossa ja näin pohtiessani rajausta oli helppo löytää työlle oikea suunta.

Taustatyön edetessä keskeiset asiat alkoivat nousta esiin. Tutkimalla myyntityötämme ja tähän työhön liittyvien tutkimusten tuloksia, yksi seikka alkoi nousta ylitse muiden. Myyntiorganisaatiossa myynnin menetelmän onnistumisen kannalta on keskeistä muutosjohtamisen ja esimiestyön onnistuminen.

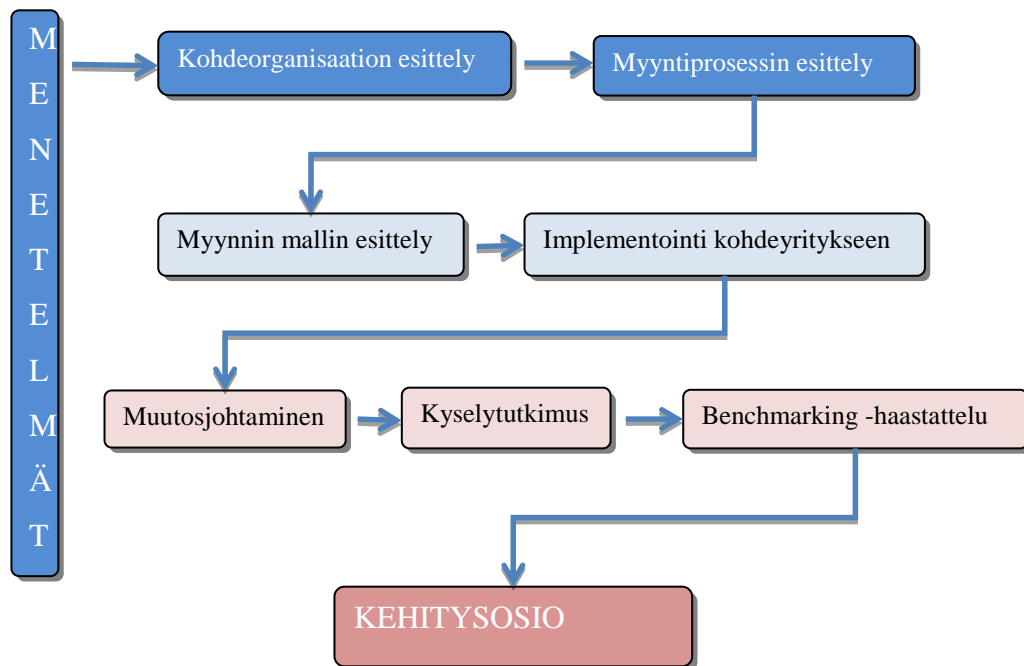
Tässä työssä on tarkoitus tehdä kartoitus myynnin mallin käyttöasteesta myyntiorganisaatiossamme. Malli on ollut käytössämme nyt viisi vuotta. Katsoin tärkeäksi osaksi työtäni tehdä eräänlainen välitilinpäätös mallin käytöstä. Käyttöastetta mittaamaan toteutin koko yrityspalvelullemme kohdennetun kyselyn.

Toisena tärkeänä asiana koin mallin käytön kehittämisen tutkimisen. Kohde organisaatiolle tekemässäni kyselyssä oli eriyttynä kehittämisosio, jonka avulla on saatavissa käytännön kokemuksia ja ideoita menetelmän kehittämiseksi.

Tapasin myynnin mallin koulutuksessa esimiesasemassa olevan eri yrityksessä työskentelevän henkilön. Hänen organisaatiossaan oli sama myynnin menetelmä käytössä. Kyseessä oli aivan toisella alalla toimiva yritys, mutta itse myyntityö oli melko samankaltaista ratkaisumyyntityötä, kuten oma työni.

Myynnin menetelmien käytön kannalta totesin jo aiemmin erittäin tärkeäksi seikaksi muutosjohtamisen ja esimiestyön. Halusin siitä syystä tutkia työssäni myös tämän ja muiden muutosten jalkauttamista myyntiorganisaatioon. Teoreettinen viitekehys on rakennettu implementoinnin sekä muutosjohtamisen ympärille.

Myynnin mallin käytön kehittäminen



Kuva 1. Työn rakenne.

Kuvassa 1 on yksinkertaisten kuvattu opinnäytetyön rakenne. Aluksi työssä esitellään työn tausta ja menetelmät. Seuraavaksi kuvataan kohdeorganisaation toimintaympäristö, sidosryhmät ja organisaatio. Myynnin malli liittyy läheisesti kohdeorganisaation myyntiprosessiin, joten katsoin tarpeelliseksi esitellä työn yhteydessä myös organisaatiomme myyntiprosessin ja tuotteen.

Seuraavaksi työssä esitellään työn kohteena oleva myynnin malli ja sen implementointi kohde yritykseen. Teoria osuudessa käsitellään muutosjohtajuuden keskeisiä teorioita. Keskeisinä tiedonhankinta menetelminä käytin Kyselytutkimusta ja Benchmarking -haastattelua. Lopuksi analysoin kyselytulokset, Benchmarking – haastattelun ja esitellen kehitysehdotukset peilaten niitä teoriaosuuteen.

Osa opinnäytetyöstä on salattu. Salatut osiot käsittelevät liikesalaisuuksia.

1 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT

1.1 Tausta

Kehitystehtävän menetelmällinen lähestyminen seuraa sekä tutkimisen että kehittämisen suuntaviivoja. Kehitystyössä kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä on tutkittava eri tavalla kuin itse myynnin mallin kehittämistä. Kysymys on kuitenkin olemassa olevan ja käytössä olevan myynnin mallin käytön kehittämisestä. Kehitystehtävässä on tarkoitus mallin käytön ja sisäänajon tutkimisen lisäksi osittain valjastaa koko myyntiorganisaatiomme mukaan kehittämiseen ja saada myös eri alan toimijan näkökulma vastaavan mallin käytöstä myynti organisaatiossa.

Itse myynnin mallia ei sinänsä ole tarkoitus kehittää. Sitä on jo tutkittu ja testattu erittäin monessa organisaatiossa. Myynnin malli sopii menetelmänä ratkaisumyynnin tiedonhankinta menetelmäksi erinomaisesti ja siksi se meille on alun perin valittukin.

Kehitystyössä on pyrkimyksenä tutkimusmenetelmien ja kehitysosion avulla antaa tietoa myynnin menetelmän käytöstä ja saada aikaan uusia ehdotuksia ja esitellä uusia toimintamalleja organisaatiollemme.

Pohdin kehitystyöni tutkimuksellista lähestymistapaa tehtävänannosta asti. Koska työskentelen työni kohdeorganisaatiossa, taustatietoa on paljon jo olemassa valmiiksi ja sitä on myös helpompi saada kuin tutkittaessa vierasta kohdeorganisaatiota. Työssä on käytetty taustalla myös omaa havainnointiani myynnin mallin käytöstä ja sen integraatiosta organisaatioomme.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Aluksi lähdin siitä näkökulmasta liikkeelle, että tutkimuksellinen lähestymismalli tulisi olemaan Toimintatutkimuksellinen tai Konstruktiivinen. Molemmissa lähestymistavoissa kehitetään uutta menetelmää, toimintatapaa tai mallia ongelman pohjalta. Lisäksi molemmissa testataan tuloksia käytännön kautta ja arvioidaan työn suuntaa. Molemmat menetelmät olisivat voineet lähestymistavaltaan sopia työni lähestymistavaksi.

Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimustiedon ja käytännönläheisyyden pohjalta saamaan uusi konkreettinen tulos. Lähestymistavassa pyritään olemassa olevan teoreettisen tiedon ja käytännöstä saadun tiedon perusteella luoda uutta. Monelta osin malli sopisi työhöni. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään kehittämään jotain konkreettista kohdetta. Työssäni osittain tarkoituksena on kehittää uutta menetelmää käyttäen myynnin mallia.

Toimintatutkimuksessa taas pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan konkreettista muutosta osallistamalla. Eli yhdessä kehittämällä. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus kehittää ihmisten tapaa toimia, eikä niinkään mitään konkreettista kohdetta. Myynnin mallin kehittämisessä tarkoitukseni on valjastaa myyntiorganisaatiomme kehittämään yhdessä uutta. Osittain kuitenkin työssäni on tarkoitus kehittää konkreettisia myynnin mallin työkaluja ja implementointia.

Aluksi päätin käyttää kehittämistyössäni Toimintatutkimusta mukailevan lähestymistavan. Päätelin, että työni merkittävimmät seikat löytyvät yhdessä kehittämällä sekä liittyvät olemassa olevien toimintatapojen muuttamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 58.)

Työkalujen kehittäminen on mallin käytön näkökulmasta äärimmäisen tärkeää. Tämä tukee kuitenkin vain itse myynnin mallin käyttämistä, eikä itse toimintaa. Toiminta pitää sisällään asennekysymyksiä, erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä. Pahimmassa tapauksessa työkalua ei käytetä ollenkaan. Siksi itse toiminnan kehittäminen on tärkeintä.

Osallistamalla kollegat kehittämistyöhöni saan käyttööni paljon laajemman näkökulman kehittämisen mahdollisuuksista. Kollegoiden osallistamiseen päätin aluksi käyttää Delfoi – tyyppistä menetelmää. Delfoi – menetelmä mahdollistaa asiantuntijoiden näemyksen hyödyntämisen kehittämisessä. Ensin kerätään ideoita kehityskohteesta ja sitten kysytään, mitä mieltä ideoijat ovat toistensa ideoista ja miten niitä voisi kehittää. (Ojasalo ym. 2009, 133 - 135.)

Huomasin kuitenkin pian, että toteuttamalla edellä mainitulla lähestymistavalla kehitystyöstä tulee todella raskas ja käytännössä mahdoton toteuttaa. Kollegoiden valitseminen ja sitouttaminen kehitystyöhön osoittautui mahdottomaksi, eikä olisi ajankäytöllisesti ollut myyntiorganisaatiossa mahdollista. Saatujen ideoiden testaus käytännössä työssäni

olisi ollut hyvä lähestymistapa uuden kehittämiseksi. Työn suunta muuttui kuitenkin osittain mallin implementoinnin tutkimiseen. Tutkimuksellista lähestymismallia ja kehitystyöni tärkeimpiä näkökulmia pohtiessani aloin pitää yhä tärkeämpänä asiana tutkia myynnin mallin implementointia organisaatiossamme. Tähän näkökulmaan olisi ollut vaikea saada edellä mainituilla menetelmillä tietoa ja kehitysideoita ja tämän osion testaus käytännön työssä on täysin mahdotonta. Näistä syistä päätin jatkaa tutkimuksellista lähestymismallin hakemista.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja – ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

Kehittämistyössäni valitsin lopulta näistä menetelmistä käyttööni Tapaustutkimusta mukailevan lähestymistavan. Uskon, että työni merkittävimmät seikat löytyvät liittyvät olemassa olevien toimintatapojen muuttamiseen. Tavoitteena on tuottaa organisaatiollemme kehittämissuhteita ja ideoita nykyisten toimintatapojen rinnalle ja mahdollisen tulevaisuudessa implementoitavan uuden myynnin mallin varalle.

Tutkimuskysymyksien suhteen pyrin työssäni hakemaan vastuksia kolmeen kysymykseen: Mikä on nykyinen myynnin mallin käyttöaste myyntiorganisaatiossamme? Miten käyttöön otetun myynninmallin implementointi on onnistunut organisaatiossamme? Mitä asioita voisi mallin käytön näkökulmasta kehittää?

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että työssä lähdetään liikkeelle tutkittavasta tapauksesta. Ensiksi on tärkeä ymmärtää tutkittava tapaus ja sen taustatekijät. Tapaustutkimuksissa on yleistä hakea tutkittavasta tapauksesta tai ilmiöstä taustatietoa kirjallisuudesta. On järkevää tutkia, onko joku muu tutkinut vastaavaa tapausta aiemmin ja hakea niistä näkemystä oman tapauksen tutkimisen helpottamiseksi. Tämän pohjatyön perustalta on helpompi lähteä kehittämään ja ideoimaan uutta. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

1.3 Kyselytutkimus

Tutkimusmenetelminä myynnin mallin nykytilaa ja käyttöastetta mittaamaan käytin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa on paljon strukturoituja kysymyksiä, mutta myös avoimia, lisää tietoa vastausvaihtoehdosta antavia, kysymyksiä. Strukturoidussa haastattelussa ei taas luovuudella anneta sijaa ollenkaan. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat tarkkaan mietitty etukäteen. Näin vastaukset eivät jätä paljoakaan tulkinnan varaa. Puolistrukturoidulla haastattelulla saa kuitenkin lisätietoa vastausvaihtoehdoista ja kehitysosio oli mahdollista toteuttaa samalla lomakkeella. Avoimet kysymykset ja vastausvaihtoehdot lisäävät vastauksien tulkintatyötä ja tutkimustulosten analysointia, mutta lisätieto taustatekijöistä on työni kannalta tärkeää. (Ojasalo ym. 2009, 41- 42.)

Kehittämisosiossa ajatuksena oli saada koko perusjoukon ideat ja kehitysajatuksukset esille. Perusjoukkoa tässä tapauksessa edustaa Yritysassiakasyksikön 55 yhteyspäällikköä. Tällainen perusjoukko on vielä mahdollista ottaa kokonaisuudessaan osallistumaan kyselyihin. Kyselyllä halusin kartoittaa laajasti myynnin menetelmän käyttöä organisaatiossamme. Kyselykaavakkeen kysymykset ovat suunniteltu antamaan tietoa itse myynnin menetelmän käytöstä ja menetelmän implementoinnin onnistumisesta. Lisäksi kyselyn tarkoitus oli kartoittaa kollegoiden kehitysideoita myynnin mallin käyttöön liittyen ja menetelmällä kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä.

Mallin käyttöasteesta halusin yksiselitteistä, mitattavaa tietoa. Käyttöastetta mittaavan osion ja implementointiosion toteutin strukturoituna. Strukturoidun osion vastausvaihtoehdosta riippuen kysymys ohjasi avoimeen kenttään, jolla halusin saada lisätietoa taustasta, mihin vastaus perustuu. Näistä vastuksista oli tarkoitus saada taustatietoa esimerkiksi siitä, miten vastaaja kokee implementoinnin onnistuneen. Kehitysosion toteutin avoimina kyselyinä. Kaikki avoimien kysymysten vastaukset litteroitiin ja niistä saatuja havaintoja käytin työni kehitysosiossa. Kysely toteutettiin Digiumin sähköisenä kyselynä marraskuussa 2013.

1.4 Benchmarking

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin kehitysosiossa Benchmarking menetelmää. Benchmarking on menetelmä, jossa otetaan vertailu kohdaksi omalle kohde organisaati-

olle, jokin toinen useimmiten menestyvä organisaatio. Benchmarking - organisaatiosta kerätään tietoja systemaattisesti, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja omak-sua hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Tapasin myynnin mallin koulutuksessa eräällä toisella toimialalla, myyntiorganisaatios-sa, toimivia saman myynnin mallin tekniikan hallitsevia henkilöitä. Heidän yrityksessä myynnin malli on ollut paljon pidempään ja laajemmin käytössä kuin työni kohdeyri-tyksessä. Uusien ideoiden kannalta olisi erittäin mielenkiintoista keskustella mallista eri perspektiivistä. Kohdeyritys on omalla segmentillään erittäin menestyvä media-alan yritys ja näin sopisi Benchmarking kohteeksi hyvin. Tämän menetelmän avulla sain oman organisaation ulkopuolista näkemystä kehitystehtävääni.

1.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo siitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmene-telmä mittaa tutkittavan ilmiön sitä ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata: Mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää? (Hiltunen 2009.)

Validiteettia voidaan pitää hyvänä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi ottaa kantaa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen on tehtävä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Hiltunen 2009.)

Kyselytutkimus suunnattiin kohdeyrityksen organisaatioon sille kohderyhmälle, jolla opinnäytetyön kohteena oleva myynnin malli on käytössä. Kyselykaavakkeen suunnitte-luun osallistui esimieheni työn tilaajan ominaisuudessa. Kyselyllä haluttiin saada tarkka käsitys mallin käytön nykyisestä tilasta, integraation onnistumisesta ja kehitysideoita mallin käytön kehittämiseen. Kyselykaavakkeen tarkisti ja hyväksyi esimieheni lisäksi opinnäytetyöni ohjaaja.

Kaikille myynnin mallin käyttäjille kohdeyrityksessä suunnatun tutkimuksen validiteet-tia tukee valittu tutkimusmenetelmä, joka tukee isolle perusjoukolle suunnattua tutki-musta. Valitulla tutkimusmenetelmällä oli mahdollista tehdä laajalle, maantieteellisesti

hajanaiselle, vastaajaryhmälle asianmukainen tutkimus. Esimerkiksi haastatteluilla olisi koko perusjoukon tutkiminen mahdotonta.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä ja vastausaika pidettiin lyhyenä. Kyselyn ajankohdaksi valittiin myyntityön kannalta paras mahdollinen ajankohta. Näin kaikilla vastaajilla on ollut mahdollisuus osallistua kyselyyn, eikä ajankohdalla voida katsoa olleen vaikutusta kyselyn tulokseen. Sähköisen kyselyn vastauslinkki lähetettiin vastaajien sähköposteihin. Kohde organisaatiossa toteutetaan vastaavia kyselyjä usein ja näin voidaan olettaa, että kysely on tullut kaikille vastaajille perillä ja tekniikka ei ole vaikuttanut mittaustulokseen. Kyselyssä saattoi olla vastaajille vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä. Lisäksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Tästä syystä kysely pidettiin avoimena. Vastaja saattoi jatkaa seuraavaan kysymykseen vastaamatta edelliseen. Linkin kautta oli mahdollista täyttää lomake vain kerran. Kyselyyn vastasi 55 perusjoukosta 34 vastaajaa. Vastausprosentti oli 61,8, jota voidaan pitää tämän kokoiseen perusjoukkoon nähden riittävänä tutkimuksen kannalta. Vastaukset jakautuivat myyntialueittain melko tasan. Kohde organisaatiossa työskentelee lähes ainoastaan miehiä, joten sukupuolijakauman ei voida katsoa vaikuttaneen tulokseen, eikä sukupuolta kyselyssä edes kysytty. Ikäjakuma vastasi kohdeorganisaation ikäjakamaa. Kohdeorganisaation keski-ikä on melko korkea.

Benchmarking – haastattelun runko suunniteltiin huolella esimieheni avustuksella ja sillä pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuva vertailuyrityksen taustasta, myyntiprosessista ja mallin käytöstä. Haastattelulle varattiin riittävästi aikaa sekä haastattelijan että vastaajan kannalta. Vastaajaa sitoutti haastatteluun kohdeyrityksien yhteinen myynnin malli sekä vertailukohde myös oman organisaation käyttöön.

Edellä kerrottujen seikkojen perusteella kyselytutkimusta voidaan pitää validina.

Reliabiliteetti ilmaisee mittaus tai tutkimusmenetelmän luotettavuuden ja toistettavuuden suhteen, miten käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Tutkimuksen tulee olla toistettavissa. Jos tutkimus toistettaisiin, pitäisi vastaavissa olosuhteissa tulosten olla samat. Kysymysten tulisi olla ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Haastattelut tulee tehdä mahdollisimman huolellisesti. (Hiltunen 2009.)

Kyselytutkimukseen valittiin vastaajiksi kaikki myynnin mallia käyttävät henkilöt kohdeorganisaatiosta. Kyselytutkimuksessa ei käytetty esimerkiksi otantaa, joka voisi vääristää tutkimustulosta. Kysely on toistettavissa koko organisaatioon ja samalle perusjoukolle. Kyselyn tulokset analysoitiin Digiumin sähköisellä järjestelmällä. Tällä tavalla kyselyn suorittajan mittaus – tai tulosten käsittelyvirheen eivät päässeet vaikuttamaan mittaustulokseen. Kyselyn vastauksissa ilmeni ristiriitaisuuksia, mutta ne liittyivät tutkittavan ominaisuuksiin. Esimerkiksi ilmeni, että malli hallitaan melko hyvin, mutta usea vastaaja halusi lisäkoulutusta. Lisäksi mallin käyttöaste ei vastannut osaamistasoa. Avoimiin kysymyksiin tuli lukuisia vastaavan kaltaisia vastauksia perusjoukkoon nähden, mikä ei voi olla sattumaa. Kyselyn kehitysosiossa yksittäisellä avoimella vastauksellakin on merkitystä ideoinnissa. Kehitysideat perustuvat osittain vastaajan omaan havainnointiin ja luovuuteen. Tästä syystä vastaukset eivät voi olla vastaavia toistensa kanssa. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee myös se seikka, että sekä kyselytutkimuksessa että Benchmarking – haastattelussa ilmeni yhteneviä tuloksia.

2 IMPLEMENTOINTI, MUUTOSJOHTAMINEN

2.1 Käsitteet

Implementointi käsitteenä tarkoittaa uuden tiedon tai menetelmän sisään ajamista. Kun yrityksen toimintaan tehdään muutoksia strategiatasolla tai minkä tahansa toiminnon suhteen, tärkein komponentti muutoksessa on muutoksen johtaminen. Mikään muutos ei tapahdu henkilökunnan keskuudessa itsestään, vaan vaatii koko organisaatiolta sitoutumista muutokseen.

Sain organisaationi sisältä tehtävän tutkia myynnin mallimme kehittämistä. Mitä syvemmälle asiassa etenin, sitä isommaksi asiakki nousi mallin implementointi organisaatioon. Muistan myynnin menetelmän koulutuksessa usean kollegani kommentin: ”Jaha, taas ne ovat keksineet jonkun uuden myyntimallin. Hetki siitä vouhotetaan ja sitten tehdään niin kuin on aina tehty”

Kuitenkin kouluttaja tasolla ja esimiestasolla työni kohteena olevaa mallia esiteltiin ja pidettiin myyntitaidon kehityksen suhteen mullistavana tekniikkana. Oma esimieheni pohdiskeli myynnin mallia kriittisesti ja oli samaa mieltä, että juuri vakuutusosalalle integroitu malli on paras tähän asti koetuista myynnin malleista.

Nyt jälkeenpäin tätä työtä tehdessäni aloin pohtimaan mitä niille edellisille myynnin malleille on tapahtunut. Olen itsekin ollut ainakin kolmen eri myynnin mallin koulutuksessa, mutta näin jälkikäteen on vaikea sanoa kuinka paljon myyntitekniikkani on niiden perusteella muuttunut. Enkä käytännössä voi mainita muistavani tarkasti, mitä niiden sisältöön kuului.

Luultavasti näitä aikaisempia myynnin tekniikoita on pidetty aikanaan yhtä mullistavina edistysaskeleina myyntityön suhteen kuin tässä työssä esiteltyä mallia. Ainakin niihin on taloudellisesti panostettu organisaatiotasolla huomattavia euromääräisiä summia.

Näistä edellä mainituista seikoista vääjäämättä herää kysymys: Onko aika ajanut edellisten myyntitekniikoiden ohi vai ovatko ne edelleen käytössä organisaatiossamme? Eräs tämän kehitystyön kyselyyn vastanneista kollegoistani muisti ainakin yhden aikaisemmin sisään ajatun tekniikan, myynnin Tratti - mallin. Todennäköisesti Tratti - malli

on aikanaan unohdettu ja jatkettu entiseen malliin, kuten useasti muutoksien suhteen käy.

Näitä taustoja vasten peilaten näin tärkeänä asiana tutkia juuri sisäänajo vaihetta, eikä niinkään kehittää itse menetelmää. Menetelmässä sinänsä olisi varmasti paljonkin kehittämistä ja laitoin merkille mallin teoriaa tutkiessani, että maailmalla on jo lanseerattu mallin 2.0 – menetelmä. Implementointi vaihe on myös siinä mielessä erittäin mielenkiintoinen kohde tutkittavaksi, koska todennäköisesti myös tämä malli jossain vaiheessa unohtuu ja tulevaisuudessa ajetaan sisään jokin uusi malli. Kun tämä hetki on käsillä, on tämän työn kohteena olevan mallin yhteydessä tutkittu, miten myynnin malli viimeksi onnistuttiin ajamaan sisään. Lisäksi tarkoitus on löytää uusia ajatuksia ja kehitysideoita siihen miten kehitystyöni kohteena olevan organisaation myynnin mallin käyttöä ja hyödyntämistä voisi lisätä.

Seuraavassa kappaleessa pohditaan implementointia ja muutosjohtamista teorian näkökulmasta.

2.2 Muutos käsitteenä

Implementointi, sisäänajo ja kehittäminen tarkoittavat organisaatiossa aina uuden oppimista ja vanhan tiedon tai toimintatavan muuttamista.

Muutos käsitteenä tarkoittaa uuden oppimista ja vanhan olemassa olevan tiedon tai tavon vaihtamista toiseen. Organisaatiossa muutos on häiriötila, joka johtaa vanhasta, olemassa olevasta tilasta, uuteen tilaan. (Hyppänen 2007, 228 - 229.)

Muutosta pidetään nykyajan ilmiönä, mutta jo 500 eKr. filosofi Herakleitos puhui aiheesta: ”Kaikki virtaa! Maailmassa ei ole mitään pysyvää” (Hyppänen 2007, 218).

Yrityksen on muututtava jatkuvasti pysyäkseen muuttuvan maailman perässä. Muutos on tästä syystä useasti pysyvä olotila nykyorganisaatioissa.

Jatkuvan muutoksen lisäksi on olemassa lyhyt kestoisempia, projektimaisia muutoksia. Tämän tyyppisillä muutoksilla on alkuhetki, päättymishetki ja myös muutoksen jälkei-

nen tilanne. Edellä mainitun muutoksen taustalla voi olla esimerkiksi tarve muuttaa organisaation yksittäistä toimintamallia.

Tämän työn yhteydessä tutkin juuri viimeksi mainittua muutos tyyppiä, tarkentaen vielä projektimaista muutosta myyntiorganisaation näkökulmasta.

2.3 Erilaisia muutoksia

Muutostyyppejä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yrityksen muuttuva toimintaympäristö pakottaa yrityksen muuttumaan ympäristön mukana. Esimerkkinä tällaisesta muutoksesta voisi olla lainsäädännön tai kilpailutilanteen muuttuminen. Muutospaine voi myös syntyä yrityksen sisältä käsin. Yrityskauppa, organisaatiomuutos tai esimerkiksi teknologian kehitys voi laukaista yrityksessä tarpeen muutokseen.

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa edellyttää monenlaista tietoa, joka perustuu sekä tietoon käytännön organisaatioelämän tuntemuksesta että teorian ymmärryksestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 24).

Mattila (2007) jaottelee muutoksen kolmeen eri perustyyppiin: Vähittäinen muutos, radikaali muutos ja Fuusio – fissio. Vähittäinen muutos toteutetaan ajallisesti hitaasti. Esimerkkinä voisi olla yrityksen johtamistavan vaihtaminen laatujohtamiseen. Radikaali muutos viedään läpi organisaatiossa nopeasti kertarysäyksellä. Radikaalia muutosta kuvaa esimerkiksi organisaation prosessin nopea uudelleen järjestely. Fuusio – fissiossa organisaatio päätetään nyky muodossaan kokonaan ja sen toiminta järjestetään uudelleen yhdessä tai useammassa uudessa organisaatiossa. (Mattila 2007, 16.)

Erilaisia muutoksia voidaan tarkastella myös Stenvallin ja Virtasen (2007) kirjassaan esittelemän Trice ja Beuerin (2005) sekä Knudsenin (2003) viitekehyksen avulla. Taulukko 1 esittelee näkökulman neljään erilaiseen organisaatiomuutokseen. Muutokset esitellään pelkistäen erilaisten muutoksien ääripäitä ajan ja kohdentamisen välisillä tarkastelu-ulottuvuuksilla. (Trice & Beuer 2005 & Knudsen 2003, Stenvallin & Virtasen 2007, 26 mukaan.)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	MUUTOSTYYPPI 1 LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS - Organisaation osaan kohdistuva muutos Toteutetaan nopeassa aikataulussa - Riskit realistisia - Tähtää toimintatapojen muuttamiseen - Edellyttää muutosjohtamisen taitoja	MUUTOSTYYPPI 2 INKREMENTAALINEN MUUTOS - Organisaation osaan kohdistuva muutos - Toteutetaan hitaassa aikataulussa - Olemattomat riskit Tähtää toimintatapojen muuttamiseen Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	MUUTOSTYYPPI 3 RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutetaan nopeassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen kriittistä - Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta	MUUTOSTYYPPI 4 RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutetaan hitaassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta - Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 26)

Erilaiset muutokset on kuvattu Taulukossa 1 ajan ja kohdentamisen kautta. Kuvattuja muutoksia ovat aikahorisontissa nopea / hidas muutos ja kohdentamisessa suppea / laaja-alainen. Nämä ulottuvuudet ovat todellisuudessa kuitenkin pelkistyksiä ja usein ääripäitä todellisen organisaation näkökulmasta. Muutokset todellisuudessa ovat jossain näiden ulottuvuuksien välillä. (Trice & Beuer 2005 & Knudsen 2003, Stenvallin & Virtanen 2007, 26 mukaan.)

Taulukon 1 jaottelun nopeasta muutoksesta on kyse, kun muutoksen toteutus vie viikosta kuukausiin. Hitaasta muutoksesta on taas kyse silloin, kun muutoksen toteuttaminen kestää useista kuukausista vuoteen tai jopa useisiin vuosiin. Kohdentamisen jako suppeasta laaja-alaiseen tarkoittaa, että muutos voi kohdistua joko koko organisaation näkökulmasta suppealle toiminnan alueelle tai sitten koko organisaation toimintaan. Näitä

voidaan myös kutsua inkrementaaliseksi ja radikaaliksi muutokseksi (Trice & Beuer 2005 & Knudsen 2003, Stenvallin & Virtasen 2007, 26 mukaan.)

Muutostyypit ovat jaettu myös sen mukaan, mitä muutoksilla tavoitellaan, millaiset riskit liittyvät muutoksen toteuttamiseen ja millaisia muutosjohtajuutta eri tyypissä tarvitaan. Muutostyypeistä voidaan havaita, kuinka toisistaan poikkeavia muutokset voivat olla, riippuen siitä, millaisella aikajänteellä muutokset toteutetaan ja miten muutokset kohdistetaan. Tämä on suuri haaste muutosten toteuttamisen sekä niiden onnistumisen arvioimiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Tyyppi 1. Laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos: Riskit ovat realistisia ja niihin tulee kiinnittää huomiota, tähdätään laaja-alaisiin muutoksiin ja muutosten johtamiseen vaaditaan muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Tyyppiä 2. Inkrementaalinen muutos: Muutos toteutetaan hitaasti ja se kohdistuu vain osaan organisaation toiminnasta. Organisaatiomuutoksen riskit ovat tässä vaihtoehdossa pieniä, muutoksella tavoitellaan toimintatapoihin liittyviä muutoksia kuten johtaminen, strateginen suunnittelu. Ei edellytä erityisiä muutosjohtajuuden taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Tyyppi 3. Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttämä muutos on taulukon muutostyypeistä haastavin. Kysymys on laajasta, koko organisaation toimintaan liittyvästä muutoksesta. Muutokseen liittyvät riskit ovat korkeat muutoksen toimeenpanon nopeudesta johtuen. Muutostyyppi vaatii laaja-alaista muutosjohtajuuden kokemusta ja siihen liittyvää teoreettista ymmärrystä. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Tyyppi 4. Radikaali pitkän aikajänteen muutos: Muutos toteutetaan hitaammin. Siksi sitä voidaan kutsua radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi. Muutostyypissä riskien tunnistaminen on tärkeää, koska muutoksilla tehdään koko organisaatiota koskeva toiminnallinen muutos. Muutoksella tähdätään viimekädessä koko organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Riskien tunnistaminen ja muutoksen hallinta sekä ohjaaminen ovat muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä. (Stenvall & Virtanen 2007, 26–27.)

Taulukossa esitellyistä muutos tyyppien ja niiden ominaisuuksien perusteella saa tietoa muutoksen läpivientiajoista, kuinka isosta ja syvällisestä muutoksesta on kyse ja johtajien resurssi tarpeista.

Muutosajattelussa ja – johtamisessa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että useimmissa muutoksissa ei ole oleellista, mistä muutoksesta on kulloinkin kyse vaan ehkä pikemminkin siitä, miten muutos tehdään. Se taas, miten muutos kannattaa viedä läpi, riippuu oleellisesti siitä, millaisesta muutoksesta kulloinkin puhutaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 29.)

Stenvall ja Virtanen (2007) esittelee myös kaksi ääripään mallia toteuttaa muutos: Intuitiivinen ja rationaalinen. Intuitiivinen toimintamalli tarkoittaa muutosta, joka viedään läpi spontaanisti oppien. Uskoen, että aiottu muutosprosessi tapahtuu itsestään. Intuitiivinen toimintatapa on tyypillinen huippuasiantuntijoille. Heidän tapansa hallita erityyppiset tilanteet, johtaa usein korkeatasoiseen lopputulokseen. Rationaalinen suunnitelmamalli on toinen ääripää: Muutoksen toteuttaminen ja läpivienti kontrolloidaan täysin. (Stenvall & Virtanen 2007, 43 - 46.)

Näistä ääripään malleista kumpikaan ei johtane onnistuneeseen lopputulokseen, mutta ne tuovat vastakohtina esiin muutoksen toteutuksen monimutkaisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43 - 46).

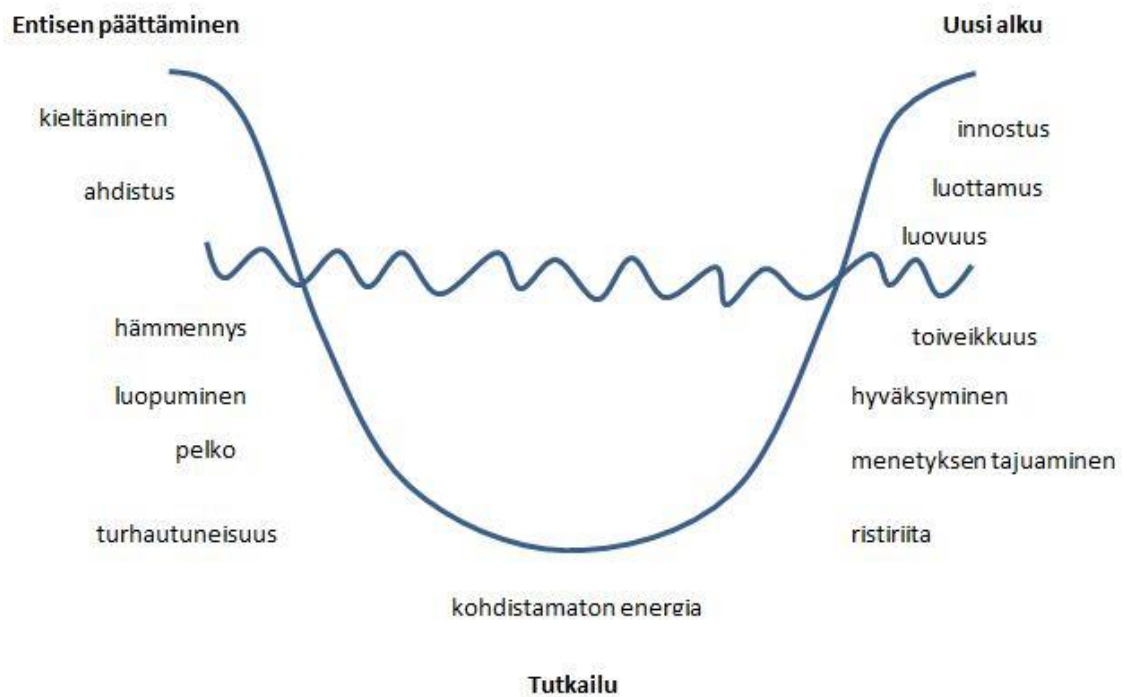
2.4 Muutosvastarinta

”Mikään ei ole helppoa, mutta vaikeaksi kaikki muuttuu, kun se tehdään vastahakoisesti”- Terentius

Muutosjohtajuuteen liittyvässä kirjallisuudessa termi ”muutosvastarinta” esitellään lähes poikkeuksetta organisaation muutoksen suurimpana ongelmana.

Muutos on yrityksen organisaatiossa häiriötila, joka vie aikaa ja keskittymistä normaaleista prosesseista. Reagoivat muutokseen on yksilöllistä, osa suhtautuu myönteisesti ja osa negatiivisesti. Muutosvastarinta ei ole välttämättä rationaalinen toimintatapa, vaan on ihmisen luontaisesta suhtautumisesta tutun ja turvallisen asian muuttumiseen. (Hypänen 2007, 228 - 229.)

Muutosvastarinta kuuluu muutokseen luonteeseen. Muutos ei välttämättä ole asia, jota ihmiset vastustavat vaan tapa, millä se toteutetaan. Sanotaan, että muutoksen objektina oleminen aiheuttaa ihmisten suurimman vastarinnan. Tunnetilat muutoksessa vaihtelevat muutoksen ja ajan edetessä Kuvan 12 osoittamalla tavalla. Uusi asia tai menetelmä vaatii usein oppijaltaan aikaa, sillä uuteen voi tutustua vaiheittain tunnustellen ja arvioiden. Vaiheesta toiseen siirtyminen riippuu yksilöstä ja sen ajallista kestoja on vaikea arvioida. (Hyppänen 2007, 228 - 229.)



Kuva 12. Muutoksen tunnetilat (Hyppänen 2007, 229)

Hyppänen (2007) kirjoittaa, että muutoksen vastarinnan syitä ovat vapauden kaipuu, tottumukset, yhteisön normit, pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitykset ja näkemuserot. Näihin voi vielä lisätä tuntemattoman pelon, muutoksen tarpeen ymmärtämättömyyden, uuden oppimisen ja epäonnistumisen pelon ja sen, että muutoksen ei nähdä tuottavan mitään etua. (Armstrong 1994, Sharatt & McMurdo 1991, Hyppänen 2007, 229 mukaan.)

Muutoksessa negatiiviset tunnereaktiot voivat näkyä kieltämisenä. Koetaan, että muutos ei kosketa itseä tai identiteetin menettämisen pelkona. Koetaan, että organisaatiossa arvostettiin ennen erilaisia ihmisiä. Vihaisuutena, Uhkaillaan pois lähtemisellä. Hämmennyksenä ja pelkona, Pohditaan muutoksen vaikutusta oman työn tulevaisuuteen. Muutokset vanhaan tuttuun ja turvalliseen koetaan usein huonoiksi, koska pelätään, että työmäärä lisääntyy, kiire lisääntyy, työruutiinit muuttuvat, palkkataso alentuu ja resursseja on liian vähän. (Hyppänen 2007, 229.)

2.5 Positiivinen muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla voi olla positiivinenkin vaikutuksensa. Muutosta eniten vastustavat ihmiset ovat todellisuudessa hyödyllisiä organisaatiolle. Kriittisinä ihmisinä he kyseenalaistavat muutoksia ja samalla auttavat organisaatiota kirkastamaan ja konkretisoimaan ongelman, johon muutoksella pyritään vastaamaan. Kritiikki voi nostaa esiin myös muita haasteita, jotka on ratkaistava ennen muutosprosessiin ryhtymistä. Muutoksen johtajien on kritiikin edessä pohdittava muutosta, sen perustelua ja kunnan perusteluja kysymyksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

Muutoksen vastustajia kannattaa siis kuunnella yhtäläillä kuin kannattajiaakin. Ilman vastustajia moni asia muutoksessa voisi jäädä pimentoon. Muutokseen liittyvät todelliset ongelmat voisivat jäädä pitkäksi aikaa toimeenpanijoiden tietämyksen ulkopuolelle. Ongelmat saattavat tulla esille vasta ajan myötä paljon suuremmassa mittakaavassa.

2.6 Muutos yksilötasolla

Muutosjohtamisen onnistumisesta huolimatta yksilön muutos tapahtuu henkilössä itsessään. Yksilötasolla muutokset tehdään sekä sydämellä että järjellä. Järkeen perustuvat asiat käsittelemme faktoina ja tosiasioina. Tästä syystä faktoihin liittyvä muutosjohtaminen perustuu näyttöön tosiasioista. Lisäksi yksilö suhtautuu muutokseen tunneperäisesti. Muutoksessa tunteet vaihtelevat positiivisista negatiivisiin. Tunnetilojen, ja niiden muuttumisesta johtuen, muutokset ovat kuluttavia. Tämä voi johtaa jopa toimintakyvyn menettämiseen. Taustalla on se seikka, että johdonmukainen aloittelukyky hämärtyy kun turvallisuudentunne on uhattuna. Tästä tunneperäisestä irrationaalisesta tunnekäyttäytymisestä voi seurata mm. riippuvuuden kasvu esimieheen tai muuhun epäviralliseen vaikuttajaan, tosiasioiden kieltäminen tai pako- ja taistelureagoinnit. Pakoreagointi tar-

koittaa tilannetta jossa uskotellaan, että muutos ei kosketa itseä ollenkaan. Taistelu-reagointi taas tarkoittaa että mitättömän pienetkin asiat voivat tuottaa voimakkaita impulsseja. Tunneperäinen ja irrationaalinen suhtautuminen kuluttavat eniten muutosjohtajien resursseja. Niistä aiheutuu usein monimutkaisia konflikteja työyhteisössä. Faktoihin perustuva muutosjohtaminen voi olla ongelmallista tunneperäisen suhtautumistavan takia. Muutosjohtajan tulisi suhtautua tunneperäiseen käyttäytymiseen mahdollisimman maltillisesti ja faktapohjaisesti. Henkilöstö saattaa lisäksi odottaa tunneperäistä tukea. Eli heidän asemaan asettumista ja ymmärtämistä. Onnistuakseen muutosjohtajaan tulisi osata elämyksellisyyden kautta saada aikaan yksilöissä uuden oppimisen myönteisyyden tunne. (Stenvall & Virtanen 2007, 94 – 96.)

Muutosta yksilötasolla voidaan kuvata myös muutosdynamiikan kautta. Kyse on yksilön muutostilanteesta kohtaamasta emotionaalisen-kognitiivisesta prosessista joka on taustalla luomassa edellytyksiä muutosprosessin hallitsemiseksi. Stenvall on kuvannut kirjassaan pyramidimallin avulla yksilön muutosportaatin kohti muutosta. Yksilön muutosdynamiikka lähtee liikkeelle usein huolikokemuksen kautta joka aiheuttaa tarpeen sisäiselle muutokselle. Huolikokemus nykyisestä tilanteesta johtaa miettimään muita tulevaisuusmalleja. Huolikokemuksesta aiheutuu mm. levottomuutta, apatiaa, vihaa, pettymystä ja turhautumista. Seuraava vaihe on kohtaaminen. Kohtaamisessa yksilö alkaa hyväksyä muutoksen tarpeen. Asenne muutoksen suuntaan paranee, mutta tässä vaiheessa tuki ja ohjaus on tärkeää. Selkiyttämisvaiheessa yksilö alkaa sitoutua muutoksen toteuttamiseen. Muutokselle haetaan perusteita itsestä ja muista. Tässä vaiheessa yleensä tarve kommunikoida kasvaa. Kirkastamisvaiheen aikana kovinkin muutosvistarinta alkaa heikentyä. Ideat ja suunnitelmat muutoksen prosesseista selkiävät ja tavoitteet avautuvat. Itse muutosvaihe tarkoittaa muutoksen tavoitteen sisäistämistä ajattelussa ja toiminnoissa. Muutos on integrointi normaali arkeen. Esimiehen näkökulmasta tämä malli tarkoittaa, että aluksi synnytetään huolta nykytilanteesta, tämän jälkeen tuetaan kohtaamista ja selkiyttämistä ja lopuksi kirkastamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 96 – 100.)

2.7 Työntekijöiden roolit muutoksessa

Ihmiset käyttäytyvät yksilöinä aina eri tavalla ja sama pätee myös muutokseen. Mattila (2007) on kuvannut ihmisten erilaisia rooleja muutoksessa. Ihmisten käyttäytyminen

muutostilanteissa on Mattilan kirjassa jaettu viiteen eri rooliin: Aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. (Mattila 2007, 72).

Mattilan (2007) kuvaamat roolit ovat kuvattu yksinkertaisten yksilön käyttäytymistä. Todellisuudessa yksilö voi yhtenä hetkenä edustaa yhtä ja toisena toista roolia tai mitä tahansa niiden yhdistelmää. Esimerkiksi onnistumisen kokemus muutoksessa voi muuttaa mielipiteitä ja käyttäytymistä nopeasti. Rooli voi samalla vaihtua päinvastaiseksi. (Mattila 2007, 72.)

Aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan uusia asioita he nauttivat asemastaan toimia muutoksen esitaistelijoina. Aktivistit ovat eräänlaisia uraihmissiä. He ajattelevat, että palkan eteen täytyy tehdä muutakin, kun odottaa uutta käskyä. Heille kehittyminen on itsestään selvyys. Mattilan (2007) mukaan aktivisteja on yleensä yrityksistä harvalukuisen vähemmistö. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Aktivistit ovat parhaimmillaan hyviä muutosagentteja. Muutosagentti kannustaa muutakin organisaatiota muutoksessa. Aktivistit kokevat muutoksen pakonomaisesti. He korostavat muutoksen aiheuttamaa kuilua organisaatiossa. Aktivistit tallovat heikkomat jalkoihinsa ja voivat aiheuttaa ärtymystä muiden roolien taholta. Aktivistien vauhtisoikeus on roolin suurin heikkous. Aktivistin rooli heikkouksineen on kuitenkin esimiehen tärkein resurssi muutoksessa ja vaatii erityistä huomiota esimieheltä. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Rooleista toisena seurailijat edustavat aktivisteja varovaisempaa linjaa muutokseen. Heistä muodostuu usein organisaation suuri, hiljainen, enemmistö, joka jättäytyy uudistushankkeen alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Saatuaan perustelut ja riittävän varmuuden saavutettuaan seurailijat asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. Alkuinnostuksen puute ei suinkaan tarkoita vastarintaa. Seurailijat ovat valmiita uhrautumaan yhteisen hyvän puolesta. (Mattila 2007, 78 – 79.)

Epäilijät suhtautuvat nimensä mukaisesti varautuneesti organisaation ja työn muuttumiseen. Epäluulon taustalla vaikuttavat useimmiten aiemmat huonot kokemukset joko omassa tai lähipiirissä. Seurailijoiden tapaan myös epäilijät ovat hyvin lojaaleja organi-

saatioitaan kohtaan, mutta varautunut suhtautuminen uusiin aloitteisiin purkautuu kuin huomaamatta pelkojen ja epäilyksien kylvämisenä. (Mattila 2007, 80 - 82.)

Epäilijät asettavat usein organisaation vanhat arvot ja muutoksen tuoman uuden kyseenalaiseksi. Aika ja avoimet keskustelut koetuista ongelmista auttavat epäilijöitä sopeutumaan muutokseen. Johtamisen kannalta tämä on haastavaa, koska asioiden sulatteluun ei nykyaikana paljoa muutosprosessissa varata aikaa. (Mattila 2007, 80 – 82.)

Oppositiossa on edellistä epäilijäroolia paljon jyrkempää vastustavaa asennetta. Tyypillisesti oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää. Harvalukuisen oppositio haluaa puhua usein kokonaisen ammattikunnan suulla, minkä vuoksi yksittäisten henkilöiden todellisia vaikuttimia on toisinaan vaikea nähdä. Sitkeästi muutosta vastustavan työtoverin käytös käy lopulta kuitenkin muille organisaation jäsenille ylivoimaisen raskaaksi. (Mattila 2007, 80 – 83.)

Lopulta tämä voi johtaa jopa työntekijöiden vaihtumisiin. Kaikkia ryhmiä ei voi aina miellyttää. Vaihtuvuus voi toisaalta myös puhdistaa ilmaa ja parantaa työilmapiiriä. (Mattila 2007, 82 – 83.)

Rooleista viides ja viimeinen, opportunistit, ovat myös ryhmistä harvinaisin. Muutoksen yhteydessä opportunistilla tarkoitetaan välinpitämättömyyttä lopputuloksen sisällöstä – karrikoiden siis kaikki käy, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää ansioluettelossa meriitiltä. Opportunisti näkee muutostilanteissa mahdollisuuden kiivetä ylemmäs hierarkiassa ja hyötyä tilanteesta. Muu organisaatio näkee opportunistit usein riskinottajina ja juonittelijoina. (Mattila 2007, 83 – 86.)

Johtamisen kannalta on houkuttelevaa käyttää opportunisteja hyvinä työjuhtina muutoksessa. Tämä saattaa olla lyhyt aikainen pikavoitto, koska hintana tästä voi olla organisaation luottamuskulttuurin mureneminen. (Mattila 2007, 83 – 86.)

Muutoksen edetessä aktivistit törmäävät ensin epäilijöihin, jotka lopulta mukautuvat uuteen toiminnan tapaan. Oppositio sen sijaan jää lopullisestikin lähinnä vastustavalle kannalle. (Mattila 2007, 83 – 86.)

Muutoksessa onnistumista ei riitä se, että pelkästään äärimmäisen hyödyllisten aktivistien työskentelyedellytykset ja palkitseminen. Huomio tulee yhtäläillä kiinnittää myös seurailijoiden vakuuttamiseen, osallistamiseen ja valmentamiseen muutoksessa. Epäilijöistä on lisäksi yritettävä saada seurailijoita. Epäilijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on kannattavaa lähes aina. Äänekkäimmät kriitikot ovat lähes aina myös sitoutuneimpia organisaation jäseniä ja heillä on eniten ajan myötä tullutta näkemystä ja ammattitaitoa. Tällä tavalla epäilijöiden vankka kokemus organisaatiosta tulee muutostyöryhmän käyttöön. On myös hyvä tiedostaa, että yksilöiden roolit muutoksessa eivät ole pysyviä vaan muuttuvat tilanteesta riippuen. (Mattila 2007, 86 – 90.)

2.8 Muutoksen johtaminen

”Muutos prosessien onnistuminen on todennäköisempää, mikäli muutokset koetaan inostavina” (John Naisbitt)

Muutosjohtamista on tutkittu eri näkökulmista todella paljon. Pelkästään hakusanalla muutosjohtaminen, löytyy tietokannoista useita tuhansia teoksia. Tästä tiedon valtamerestä on löydettävissä erilaista teoriaa liiaksikin asti. Otin tähän työhön mukaan keskeisiä, nykyaikaisia, perusoppeja muutosjohtajuudesta.

Muutokset ovat usein organisaatiolle olemassaolon edellytys. Osa muutoshankkeista epäonnistuu tai niiden tavoitteet eivät toteudu muutosvastarinnan vuoksi. (Hyppänen 2007, 226.)

Muutos on tätä seikkaa taustatietona pitäen suunniteltava tarkkaan ja ymmärrettävä millaisia tekijöitä ja vaiheita muutokseen sisältyy. Lisäksi, miten muutoksen kohteena olevat ihmiset niihin suhtautuu.

Kotter (1996) on luonut yhden tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Hänen kehittämänsä kahdeksan askeleen mallin mukaan muutoksen pitää edetä seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Muutoksen välttämättömyyden korostaminen

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään, että muutos on välttämätön. Paluuta vanhaan ei enää ole. Tässä vaiheessa muutoksen läpiviejän on tunnistettava haasteet ja mahdollisuudet. Haasteita varten on löydettävä valmiit ratkaisut. Muutoksen taustalla olevat syyt on viestittävä muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle selkeästi. Ihmisten pitää ymmärtää syyt ja hyväksyttävä ne muutoksen taustatekijänä.

2. Vahva vetäjäjoukko

Muutoksella täytyy olla koko johdon tuki. Jos muutos jää yksittäisen ihmisen varaan, muutos tulee todennäköisesti epäonnistumaan. Viesti muutoksesta pitää tulla yhdessä rintamassa ja kaikkien pitää seistä sen takana. Henkilökunnalle pitää tulla selkeä viesti koko organisaation sitoutumisesta.

3. Konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta

Kaikille muutoksen kohteena oleville täytyy tietää mihin muutoksella pyritään. Muutoksen päämäärästä ja siitä tulevaisuudessa saatavista hyödyistä pitää olla kaikilla yhtenevä käsitys. Lisäksi muutosprosessin vaiheet ja millä tavalla muutos toteutetaan pitää olla kaikille selvää. Tavoitetilan kuvaileminen voi olla hankalaa, koska täyttä varmuutta muutosprosessin lopputuloksesta ei ole muutoksen toteuttajillakaan.

4. Viestintä

Samansuuntainen viestintä on muutoksen kannalta tärkeää. Viestinnän olisi hyvä olla osana muutos prosessia koko muutoksen ajan. Viestikanavia on monta ja niitä kannattaa käyttää kaikkia muutosviestinnässä. Koko organisaation täytyy viestiä yhtenevästi viestin antajasta riippumatta. Viestinnän tulee olla ennalta suunniteltua ja jatkuvaa. Faktoja on usein viestittävä kerta toisensa jälkeen niin, että kaikki ymmärtää mistä on kyse. Tämä vaatii usein esimiehiltä sitkeyttä ja resursseja.

5. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen

Henkilökunnan voi osallistaa muutoksen prosessiin. Onnistunut muutosprosessi sisältää henkilökunnan aktiivisen osallistumisen käytännön toteutukseen. Suuret linjaukset on hyvä tulla annettuina. Osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, lisää henkilökunnan tiedonsaantia ja mahdollistaa paremman sitoutumisen muutoksen. Esimerkiksi tunnetusti negatiivisesti suhtautuvat ihmiset on hyvä osallistaa suunnittelemaan käytännön toteutusta. Optimitalanteessa heistä kehittyy muutosagentteja, idean myyjiä, henkilökunnan keskuuteen.

6. Pienenkin edistysaskeleen esille nostaminen

Muutos voi olla pitkä prosessi ja päämäärä voi joskus vaikuttaa epätodellisen kaukaiselta. Tästä syystä on hyvä pilkkoa kokonaisuus välitavoitteisiin ja nostaa esiin niiden suhteen onnistumisia. Pienenkin edistysaskeleen tai onnistumisen viestiminen henkilökunnalle osoittaa muutoksen eteenpäin menemistä ja tasoittaa tietä lopputulokseen pääsemisestä.

7. Uusien toiminta tapojen vahvistaminen.

Muutos prosessin valmistuttua ja uuteen toimintamalliin päästyä ei saa päästää henkilökuntaa palaamaan vanhoihin toimintatapoihin. Muutos ja uudet toimintatavat on pidettävä vielä hyvän matkaa esillä. Uusia, nykyisiä, toimintatapoja pitää vahvistaa kertamalla käytäntöjä, muistuttaa uusista toimintamalleista ja korostaa onnistumisia.

8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Uudet toimintatavat ovat alkuun heikolla pohjalla. Vanhat hyvät ajat ovat vielä tuoreessa muistissa. Muutos vakiintuu organisaatiossa vasta, kun se on osa järjestelmiä ja osa organisaation kulttuuria. Tässä vaiheessa on hyvä vielä ottaa muutoksen eri vaiheet esille, käydä kehityksen polku läpi ja kerrata lopputulos.

Hyppänen (2007) korostaa Kotteriin (1996) viitaten, että askeleet on kuljettava yllä olevassa järjestyksessä. Hyppänen (2007) kirjoittaa Kotteriin (1996) viitaten, että tutkimus-

ten mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo kahden ensimmäisen askeleen kohdalla. (Kotter 1996, Hyppäsen 2007, 226 – 228 mukaan.)

2.9 Epäonnistunut muutos

Kotter (1996) on myös tutkinut muutosten epäonnistumista ja luonut oman kahdeksan kohtaisen listan epäonnistumistekijöistä.

1. Sallitaan liikaa tekosyitä ja viivyttelyä eli epäonnistutaan muutoksen kiireellisyyden viestinnässä.
2. Epäonnistutaan riittävän vahvan johdon tuen hankkimisessa
3. Aliarvioidaan vision voima ja merkitys
4. Viestitään visiota aivan liian vähän
5. Annetaan erilaisten häirtatekijöiden peittää alleen uusi visio
6. Epäonnistutaan lyhyen aikavälin voittojen luomisessa
7. Julistetaan voitto ennen aikojaan
8. Ei vaivauduta ankkuroimaan muutosta tiiviisti yrityskulttuuriin

(Kotter 1996, Mattilan 2007, 132 – 133 mukaan.)

2.10 Viestintä muutoksessa

Sisäinen viestintä saa henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa lähes toistuvasti huonoimman palautteen. Vaikeinta organisaation sisäinen tiedottaminen on muutostilanteissa, joissa tilanteen kuvauksen ja jäsenyyksen on vaikea pysyä etenemisaskelten tahdissa. Jos tyytyväisyys tiedonkulkuun on normaali oloissakin ollut vähäistä, saa muutostilanteissa viestintä aikaan erityisen helposti luottamuspulaa ja sekaannuksia. Ratkaisevan tärkeää on se kuinka lähiesimiehet osaavat purkaa ylempien organisaatiotasojen tuottamaa informaatiota ymmärrettävään muotoon ja tulkita sitä edelleen omien vastualueiden kannalta.

Kotter (1996) kuvaa tehokkaan viestinnän perustekijöiksi:

- Yksinkertaisuus: Kaikki ammattislangi on karsittava.
- Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit: Sanallinen vertauskuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

- Useita foorumeita: Suuret ja pienet kokoukset, muistiot, tiedotuslehdet, virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus – kaikki ovat tehokkaita keinoja välittää sanaa eteenpäin.
- Toisto: Ideat juurtuvat mieleen vasta, kun ne on kuultu moneen kertaan.
- Johtaminen esimerkin voimalla: Jos avainhenkilöt toimivat esimerkin vastaisesti, se vie pohjan pois muulta viestinnältä.
- Näennäisten ristiriitojen selvittäminen: Ristiriitaisuudet, joita ei selvitetä, vievät pohjaa pois koko viestinnän uskottavuudelta.
- Antaminen ja ottaminen: Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen. (Kotter 1996, 76.)

Viestinnässä on aina hyvä muistaa viestinnän vastaanottaja oma intressi. Muutosviestinnässä vastaanottaja haluaa tietää: Miten muutos koskee minua?

2.11 Motivointi

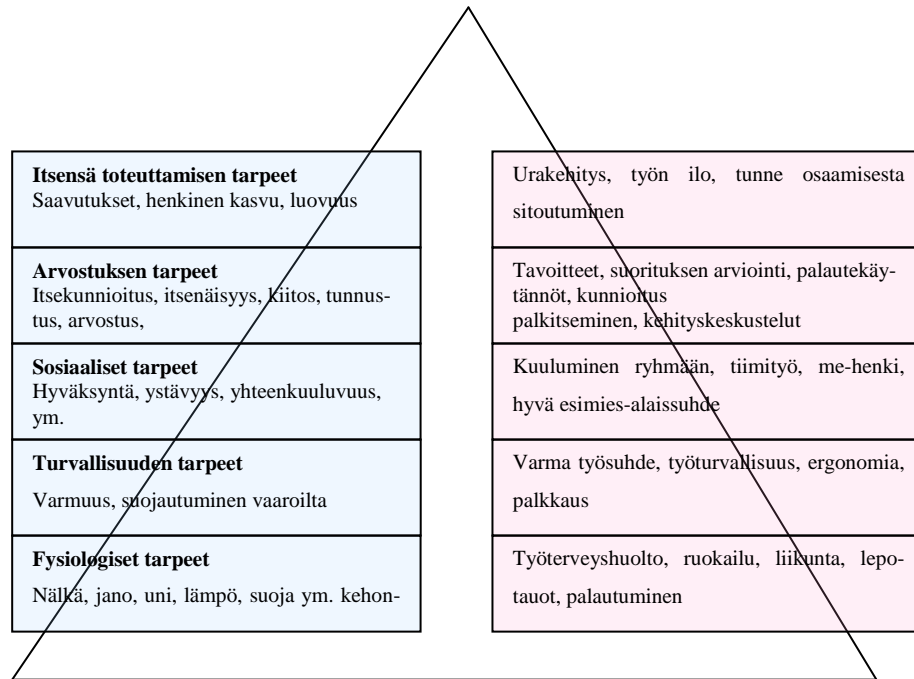
Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuoritukseen. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. (Hyppänen 2013, 140.)

Myös muutoksessa henkilökunnan innostaminen ja motivointi auttavat prosessin etenemisessä.

Menestymisen kannalta on tärkeää saada koko henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen. (Hyppänen 2013, 140.)

Tunnetuimpia klassisia motivaatioteorioita on Hyppäsen (2013) mukaan Maslowin (1943) tarvehierarkia. Se korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta sekä arvostuksen tunnetta. Alimmalla tasolla ovat ihmisten fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Näitä nimitetään puutemotiiveiksi. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet ja ylimmällä tasolla sisäiset tarpeet. Nämä kuvataan ihmisen kasvutarpeiksi. Hyppänen (2013) mukaan, viitaten Maslowin (1943) teoriaan, ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeet tietyssä järjestyksessä, kuten kuvasta 13 voi päätellä.

Alemman portaan tarpeiden on oltava tyydyttyneitä, ennen kuin ylempi taso voi toteutua. Jos alemman tason tarve jää tilapäisesti tyydyttämättä, yksilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. (Maslow 1943, Hyppäsen 2013, 142 mukaan.)



Kuva 13 Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Maslow 1943, Hyppäsen 2013, 142 mukaan)

Motivaatiota on haettu työelämässä perinteisesti ulkoisilla motivaatiokeinoilla, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmillä, bonuksilla, optioilla, muistamisilla ja lahjoilla. Käytäntö on kuitenkin pitkässä juoksussa osoittanut, että ulkoisiin motiiveihin perustuvat keinot eivät läheskään aina ole riittäviä tuottamaan työntekijöille hyvinvointia tai sitouttamaan johtajia. Tämä on herättänyt keskustelua siitä, mikä työssä itsessään motivoi, mistä syntyy erityinen innostus työhön ja mikä saa yksilön tuntemaan iloa työstään. Näitä seikkoja kutsutaan sisäiseksi motivaatiotekijöiksi. Jokainen meistä haluaa tehdä työnsä hyvin. Sisäinen motivaatio syntyy työntekijälle suoraan siitä työstä, mitä hän tekee. Sisäisen motivaation taustalla on mm. tarve saada palautetta siitä, että työ on tehty hyvin. Lisäksi työntekijällä on tarve saada tuntemus siitä, että työn toteuttamisen yksityiskohtiin voi itse vaikuttaa. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne ja aito arvostus työyhteisön pidettynä jäsenenä on myös työntekijälle tärkeää. Haluamme tehdä merkityksellistä työtä. Merkityksellisenä koetaan työ, joka on tärkeää koko yhteiskunnalle tai yksilöille. Pidemmällä aikavälillä yksilö tarvitsee sisäisiä

motivaatio tekijöitä jaksakseen ja päästäkseen entistä parempiin suorituksiin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6 - 7.)

Myyntiorganisaatiossa molemmat edellä mainitut motivaatiotekijät ovat kiistatta tärkeitä. Palkitsemisjärjestelmien lisäksi myös positiivinen palaute, työhön vaikuttaminen, yhteisöllisyys ja työn merkityksellisyys ovat menestyksen kulmakiviä. Sama toistuu myös muutosprosessiin organisaatiossa.

Ihmisen motivaation taustatekijät koostuvat melko yksinkertaisista perustarpeista, kuten jo aiemmin Hyppäsen (2013) esittelemästä Maslowin (1943) tarvehierarkiasta voi päätellä. Kuvassa 13 esitetystä kuvasta voi kuitenkin nähdä, miten perustarpeet muuttuvat yksilötasolla huomattavasti monimutkaisemmiksi tekijöiksi siirryttäessä ylemmälle tasolle tarpeiden tyydyttämisessä. Nämä korkeammat tekijät ovat juuri edellä mainittuja sisäisiä motivaatiotekijöitä ja siksi erittäin tärkeitä yksilön motivaation lisääjinä. (Maslow 1943, Hyppäsen 2013, 142 mukaan)

Yksilön motivaatiota voidaan parantaa valmentamisen avulla. Aluksi on hyvä selvittää valmennettavan tausta, kyvyt ja motivaation taso haluttuun tehtävään. Kykyjen taustatekijöinä ovat kokemus, koulutus ymmärrys ja kokonaiskuva sekä oman roolin omaksuminen. Motivaatio on riippuvainen halusta saavuttaa tuloksia, palkitsemisesta sekä turvallisuuden, luottamuksen ja tuen tunteesta. Valmennus tyyliässä on hyvä käyttää edellä mainittuja taustatekijöitä pohjana. Valmennuksen osatekijöitä ovat ohjaus, tukeminen, innostaminen ja delegointi. (Wiskari 2009, 145.)

Ohjaaminen

On tärkeää viestiä tarkasti tehtävästä ja sen tärkeydestä. Valmennettavalle on korostettava, miksi on päädytty juuri häneen tässä tehtävän annossa. Aluksi kannattaa työstää valmennettavan kanssa kokonaiskuva siitä, miten tehtävä on mahdollista suorittaa menestyksekkäästi. Tehtävä on hyvä paloitella osatekijöiksi, joissa voi onnistua. Valmentamisessa on myös tärkeää ohjaus ja kouluttaminen. Palautetta on annettava säännöllisesti ja tehtävässä on rohkaistava valmennettavaa. Valmentamisen esimiestyössä on pidettävä tiukasti kiinni aikarajoista ja sovituista asioista. Valmentamisen on oltava joustavaa, mutta määrätietoista. (Wiskari 2009, 145.)

Tukeminen

Ohjaukseen ja koulutukseen on varattava aikaa riittävästi. Tehtävän selostamisen ja kysymyksiin vastaamiseen on varattava resursseja tarpeeksi. Aluksi tulee usein epäonnistumisia, mutta niille on annettava mahdollisuus. Kontrollia on hyvä keventää merkittävästi heti, kun tuloksia alkaa syntyä. (Wiskari 2009, 146.)

Innostaminen

Innostamisen kannalta on hyvä selvittää haluttomuuden taustatekijät. Onko kyse tehtävän luonteesta, johtamisesta vai valmennettavan henkilökohtaisista tekijöistä. Motivaatiolle rakennetaan pohja kuuntelemalla, keskustelemalla ja motivaation puutteen taustasyiden selvittämällä. Tehtävän suoritusta on tarkkailtava yhdessä sovitulla tavalla ja palautetta on annettava oikealla tavalla. (Wiskari 2009, 146.)

Delegoiminen

Tehtävä on saatava suorittaa rauhassa. On hyvä sopia yhteisistä tavoitteista, ei niinkään suoritustavoista. Suoriutumista on huomioitava. Onnistumisesta on annettava palautetta. Valmennettavaa ei saa jättää oman onnensa nojaan. Valmennettavaa kannattaa rohkaista ottamaan suurempaa vastuuta suorittamisesta ja hänet on hyvä ottaa mukaan päätösten tekoon. Tässä yhteydessä on kuunneltava valmennettavan mielipiteitä, koska ne ovat tärkeitä valmennettavalle itselleen. Valmennuksessa kannattaa ottaa sopivassa suhteessa riskejä ja annettava valmennettavalle entistä vaativampia tehtäviä. (Wiskari 2009, 146.)

Yksilön motivoinnissa erilaisissa tilanteissa pitkällä tähtäimellä tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuvat edellä mainittujen teorioiden perusteella juuri sisäiset motivaatiotekijät, joita valmentamisella tai esimiestyöllä voi parantaa.

2.12 Muutoksen päättäminen ja vakiinnuttaminen

Muutoshanke on hyvä päättää enemmän tai vähemmän muodolliseen loppuarviointiin, eräänlaiseen tilinpäätökseen (Mattila 2007, 196.)

Tässä tilaisuudessa voidaan käydä vielä muutoksen vaiheet läpi. Mistä on lähdetty ja mihin on tultu. Onnistuneita tuloksia on syytä näyttävästi juhlia. Tilaisuuteen kannattaa ottaa muutoksen kohteena ollut henkilöstö mahdollisimman laajasti. Toimivaksi havaittu strategia johtaa yrityksen kasvua on tehdä muista tähtiä. (Mattila 2007, 196.)

Päätöstilaisuus on tärkeä siinä suhteessa, että se päättää muutosprosessin ja aloittaa vaiheen kohti muutoksen vakiinnuttamisesta normaaliarkeen.

Uusien toimintatapojen päättämiseen ja vakiinnuttamiseen kuuluu muutosprosessin tuloksen arviointi. Jos muutoksen tulosta ei saada mitattavaan muotoon ja arvioida, ei muutosprosessin tulosta todellisuudessa tiedetä.

Tuloksen mittaamiseksi voidaan toteuttaa asiakkaille tai henkilöstölle kyselyitä. Pelkän yrityksen tuloksen kehittymisen ja myynnin volyymin kehityksen vertaaminen tilanteeseen ennen muutosta ei välttämättä anna oikeaa kuvaa. Siihen voi vaikuttaa moni muukin asia. Muutoksen seuraamisen voi tuoda myös osaksi päivittäistä tulosten seuranta. Varisinkin myyntiorganisaatioissa on käytössä erilaisia mittareita, joihin muutoksen seuranta on kohtuullisen helppo liittää.

Toisinaan ulkopuolisen konsultin tekemä arvio epäonnistuneen muutoshankkeiden syistä voi olla hyödyllisin. (Mattila 2007, 197).

Tuloksen arvioimisessa konsultilla on ulkopuolisena puolueeton näkökulma tulokseen johtaneista päätöksistä. Tämä on oppimisen kannalta elintärkeää.

2.13 Esimiestyö muutoksessa

”Enemmistö organisaatioiden suurista muutoksista jää tavoitteistaan. Tyypillisesti johto syyttää toimeenpanon oinahtelua ja henkilökunnan muutosvastarintaa, henkilöstö puolestaan kehnoa johtamista.” (Mattila 2007, takakansi.)

Organisaation ylimmän johdon vastuulla on yleensä useita eri hankkeita. Kun hankkeita on useita päällekkäin, keskittyminen yksittäisen hankkeen yksityiskohtiin on mahdotonta. Kotter (1996) kuvailee onnistunutta ylimmän johdon toimintaa prosessissa. Organisaation ylimmän johdon on ymmärrettävä kokonaisuus, nähtävä päämäärä kirkkaana

mielessä ja keskittyttävä ihmisjohtamiseen koko prosessin laajuudella. Muutoksen asiajohtaminen ja yksityiskohtainen ihmisjohtaminen on jaettava mahdollisimman alas organisaatiossa. (Kotter 1996, 123.)

Siten arjen muutosjohtaminen jääkin usein lähiesimiesten vastuulle. Tästä syystä kannattaa tutkia muutosta lähiesimiestyön kautta.

Muutostilanne ei vaikuta esimiehen rooliin työnantajan edustajana. Esimiehen tehtävä on viedä ylemmän johdon tekemiä päätöksiä eteenpäin alaisilleen ja varmistaa, että muutokset tullaan toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jos esimies ei itse muutoksessa positiivisia asioita ja kokee itse muutosvastarintaa, on kyseessä hyvin ristiriitainen tilanne. Siksi onkin välttämätöntä, että esimies saa tarpeeksi tietoa organisaation ylemmältä johdolta taholta. Muuten esimies ei pysty toimimaan menestyksekkäästi esimiesroolissa muutosten varmistajana ja toteuttajana. (Hyppänen 2007, 231.)

Esimies voi olla henkilöstön tukena muutoksissa useilla eri tavoilla. Hyppänen esittelee Nadleriin (1990) viitaten muutosten johtajalle kolme tehtäväaluetta: Edellytysten luominen muutokselle, ihmisten motivointi ja siirtymäkauden hallinta. (Nadler 1990, Hyppänen 2007, 231 mukaan.)

Edellytysten luominen muutokselle perustuu esimerkiksi organisaation tärkeimpien ryhmien tuen hankkimiseen, viestinnän suunnitelmallisuuteen ja asioiden, jotka muutoksessa jäävät ennalleen, määrittämistä. Muutosviestinnällä ja esimiehen läsnäololla on tärkeä rooli ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutosten keskellä. Esimiehen tulee olla läsnä ja ihmisten tavoitettavissa. Henkilöstöllä on useita kysymyksiä, joihin he odottavat kunnollisia vastuksia. (Hyppänen 2007, 231 - 232.)

Muutosviestintään voidaan usein yhdistää 20/80 sääntö, jonka mukaan muutoksen yhteydessä käsitellään vain joitakin asioita, mutta muutos saa usein pääosan huomiosta (80 %). Henkilöstö odottaa kunnollisia perusteluja tuleville ja jo tehdyille muutoksille huolimatta siitä, mitä muutos koskee. Esimiehen pystyessä kertomaan, mihin suurempaan kokonaisuuteen muutokset kuuluvat, helpottaa tämä henkilöä hyväksymään omaan työhönsä liittyvät muutokset. Lisäksi lähiesimieheltä odotetaan kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta. (Hyppänen 2007, 231 - 232.)

Muutokseen liittyvään uuteen tilanteeseen tai toimintatapaan voidaan henkilöstöä kannustaa kertomalla henkilöstölle sekä tietoa että tunteisiin pohjaavia argumentteja siitä, miksi uusi on parempi, toimivampi, kustannustehokkaampi, laadukkaampi tai asiakasystävällisempi. Muutoksen puolestapuhujiksi voidaan valjastaa henkilöitä joko omasta organisaatiosta tai ulkoisia asiantuntijoita. Henkilöstä voi kannustaa muutokseen myös käymällä läpi tämän hetkisen tilanteen puutteita ja ristiriitoja, osallistamalla henkilöitä muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon, palkitsemalla muutoksen tukemista, antamalla aikaa ja tukea vanhasta irrottautumiseen ja mahdollistamalla mahdollisuuden keskustella aiheesta. (Hyppänen 2007, 232.)

Siirtymäkauden hallinnalla tarkoitetaan sitä, että esimiehen on pidettävä arkipäivän liiketoiminta ja asiakaspalvelu sen luomine haasteineen toimivana, vaikka samaan aikaan edistetään muutosta. Johdon aika kuluu ajoittain muutosprojekteissa ja henkilöstö saattaa kokea jäävänsä yksin muutoksen keskelle. Muutos itsessään aiheuttaa epävarmuutta ja jos lisäksi normaalissa työarjessa tulee vastaan hankaluuksia, epävarmuus ja stressi saattaa lisääntyä entisestään. (Hyppänen 2007, 232 - 233.)

3 KYSELYTUTKIMUS

3.1 Kyselystä


Kysely kohdeyrityksen henkilöille tehtiin Digiumin sähköisenä kyselynä 31.10. – 19.11.2013 välisenä aikana. Kutsu sähköiseen kyselyyn lähetettiin kyselyn kohderyhmälle sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin viikko. Vastausajan umpeuduttua kyselystä lähetettiin vielä muistutusviesti. Kysymyksiin ei ollut pakko vastata päästäkseen seuraavaan kysymykseen. Tämä valittiin ominaisuudeksi, koska lomakkeella oli avoimia kysymyksiä. Yleisesti avoimiin kysymyksiin vastataan huonommalla aktiviteetillä ja osa vastaajista olisi voinut keskeyttää kyselyn, jos ei olisi päässyt eteenpäin kyselyssä vastaamatta yksittäiseen kysymykseen.

Myynnin mallin nykytilaa ja käyttöastetta mittaamaan käytin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa on paljon strukturoituja kysymyksiä, mutta myös avoimia, lisää tietoa vastausvaihtoehdosta antavia, kysymyksiä. Avoimet kysymykset ja vastausvaihtoehdot antavat lisätietoa eri tekijöistä vastauksien taustalla. (Ojasalo ym. 2009, 41 - 42.)





Perusjoukkoa tässä tapauksessa edustaa kohde organisaation 55 myyjää, joista kyselyyn vatsasi 34 henkilöä. Tätä vastaajamäärää voidaan pitää ihan hyvänä olosuhteisiin nähden. Organisaatioomme toteutetaan jatkuvasti erilaisia kyselyitä mittaamaan muun muassa sisäisten prosessien toimivuutta. Vastaavissa sisäisissä kyselyissämme on yleensä kokemuksemme mukaan samankaltainen aktiivisuustaso. Kyselyyn ei liitetty mitään arvontaa vastaajien kesken. Kyselyyn osallistuneiden vastaajien aktiivisuudestakin voi yhtenä mittarina päätellä suhtautumista myynnin malliin.

Kyselyllä halusin kartoittaa laajasti myynnin menetelmän käyttöä organisaatiossamme. Kyselykaavakkeen kysymykset ovat suunniteltu antamaan tietoa itse myynnin menetelmän käytöstä ja menetelmän implementoinnin onnistumisesta. Lisäksi kyselyn tarkoitus oli kartoittaa kollegoiden kehitysideoita myynnin mallin käyttöön liittyen ja menetelmällä kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä.

3.2 Kuvaajat ja analysoinnit





 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

1. Yritysalue:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eteläinen yritysalue	9	26,47%					
2.	Itäinen yritysalue	9	26,47%					
3.	Läntinen yritysalue	10	29,41%					
4.	Pohjoinen yritysalue	6	17,65%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 1 oli tarkoitus mitata kyselyn maantieteellistä kattavuutta. Kysymykseen vastasivat kaikki. Vastaajat olivat maantieteellisesti jakautuneet neljän myyntialueen kesken melko tasaisesti. Myyntialueet eivät olleet täysin homogeenisiä myyntiresursseiltaan. Tästä syystä vastausprosenttiin aluetta kohden oli hankala ottaa kantaa, millä tavalla vastaajat edustivat alueensa koko henkilöstöresurssia. Määrällinen enemmistö myyjien suhteen organisaatiossamme keskittyi havaintojeni mukaan kuitenkin pääkaupunkiseudulle.

2. Ikäni on:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	20-30 v	0	0,00%					
2.	31-40 v	10	29,41%					
3.	41-50 v	7	20,59%					
4.	51-60 v	12	35,29%					
5.	yli 60 v	5	14,71%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 2 oli tarkoitus saada tietoa vastaajien iästä. Ikätekijä voi vaikuttaa vastuksiin ja oli siten tärkeä selvittää. Vastaajista yli puolet oli yli 50 – vuotiaita ja alle 30 – vuotiaita ei ole vastaajissa yhtään. Vastaajat olivat iältään suhteellisen vanhoja, mutta

verrattaessa ikäjakaumaa organisaatiomme ikään, omien havaintojen mukaan se vastasi tulosta. Vastajien korkeasta iästä saattoi havaita lähitulevaisuuden haasteen organisaatiossa monen lähestyvistä eläkeistä.

3. Oletko ollut Kysyvän myynnin -mallin perehdytyksessä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	28	82,35%					
2.	Ei	6	17,65%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 3 oli tarkoitus kartoittaa vastaajien myynnin menetelmän koulutustasua. Kaikki olivat vastanneet kysymykseen. Yli 82 prosenttia vastaajista oli osallistunut mallin koulutukseen. Kuusi vastaajaa ei kuitenkaan ollut osallistunut ollenkaan koulutukseen. Sinänsä olisi hyvä tietää, oliko kysymys uusista työntekijöistä. Kaikki eivät olleet välttämättä vielä ehtineet tai päässeet koulutuksiin. Yleensä koulutuksiin kerättiin useampi osallistuja, koska mallin koulutukset järjesti ulkopuolinen kouluttaja.

4. Koetko hallitsevasi X myynnin -mallin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erinomaisesti	1	2,94%					
4.	Hyvin	22	64,71%					
3.	Tyydyttävästi	10	29,41%					
2.	Välttävästi	1	2,94%					
1.	En lainkaan	0	0,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 4 oli tarkoitus saada tietoa vastaajien omasta näkemyksestä menetelmän osaamistason suhteen. Kaikki olivat vastanneet kysymykseen. Noin 67 prosenttia vastaajista ilmoitti hallitsevansa myynnin mallin vähintäänkin hyvin. Noin 32 prosenttia vastasi osaavansa mallin tyydyttävästi tai välttävästi. Tulos oli ihan hyvä, koska 18 prosenttia kaikista vastaajista ei kuitenkaan ollut osallistunut koulutukseen. Kokonaisuutena voisi mainita, että vastauksien perusteella menetelmä hallittiin vastaajien keskuudessa melko hyvin.

5. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta menetelmän käytöstä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
4.	Erittäin paljon	0	0,00%					
3.	Paljon	1	2,94%					
2.	Jonkin verran	16	47,06%					
1.	En ollenkaan	17	50,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 5 oli tarkoitus saada tietoa lisäkoulutuksen tarpeesta. Kaikki vastasivat kysymykseen. Vastaukset jakautuivat kysymyksen suhteen miltei tasan kahtia. Puolet (50%) vastaajista kokivat tarvitsevansa jonkin verran tai paljon lisäkoulutusta mallin käytöstä. Sinänsä melko kiinnostava tulos, koska edellisessä kysymyksessä yli 67 prosenttia vastaajista mainitsi osaavansa mallin käytön hyvin tai erinomaisesti. Myynnin mallia ei juuri ole kerrattu kokonaisvaltaisesti 2009 koulutusten jälkeen ja se näkynee tässä vastauksessa.

6. Tukeeko Yritys X:n esimiestyö mallin käyttöä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
4.	Hyvin	16	47,06%					
3.	Tyydyttävästi	13	38,24%					
2.	Välttävästi	4	11,76%					
1.	Ei lainkaan	1	2,94%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 6 halusin kartoittaa yleisesti lähiesimiestyön onnistumista mallin käytön tukemisessa. Mallin käytön yhteydessä esimiestyö pitää sisällään coaching – käynnit ja niistä palautteen antamisen. Lisäksi esimiestyöhön tässä yhteydessä kuului mallin käyttöön kannustaminen ja kertaaminen. Miltei puolet vastaajista näki esimiestyön tukevan mallin käyttöä hyvin. Kysymykseen vastasi koko vertailuryhmä. Vastauksesta saattoi päätellä, että esimiestyössä olisi yhtenäistämisen ja kehittämisen tarvetta mallin käytön ohjauksen suhteen.

7. Teetkö coaching -käyntejä esimiehesi kanssa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	12	35,29%					
2.	Ei	22	64,71%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymykseen 7 coaching – käynneistä vastasi kaikki kyselyyn osallistuneet. Kysymyksen tarkoitus oli antaa tietoa kyselyn hetkisestä coaching – käyntien tilanteesta. Miltei 65 prosenttia vastaajista ei tehnyt kyselyn aikaan coaching - käyntejä esimiehensä kanssa. Vastaus kyllä johdatti kysymykseen 8 käyntien määrästä vuosittain. Menetelmän käyttöönotossa oli tarkoitus, että yhteiskäyntejä tehtäisiin neljästi vuosi tasolla. 'Ei' vastaus taas johdatti suoraan kysymykseen 9, yhteiskäyntien puuttumisen syistä.

8. Kuinka usein teet coaching -käyntejä esimiehesi kanssa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kerran vuodessa	6	50,00%					
2.	2-4 kertaa vuodessa	6	50,00%					
3.	Yli 4 kertaa vuodessa	0	0,00%					
	Yhteensä n	12	100%					

Kysymyksellä 8 oli tarkoitus saada yhteiskäyntien määrästä esimiesten kanssa. Kaikki edellisen kysymyksen 'kyllä' vastanneet vastasivat kysymykseen. Puolet vastaajista teki esimiehensä kanssa yhden yhteiskäynnin vuodessa ja puolet 2-4 kertaa vuodessa. Kyselyn perusteella yhteiskäyntejä tehtiin melko harvoin esimiesten kanssa. Yhteiskäynneillä esimies tarkkailee myyjän menetelmän käyttöä ja antaa palautteen käynnin onnistumisesta. Nämä yhteiskäynnit ovat käytännössä ainoa keino saada todellista tietoa menetelmän käyttöasteesta ja myyjien osaamisesta.

9. Mistä syystä et ole tehnyt coaching -käyntejä yhdessä esimiehesi kanssa?

Kysymyksellä 9 oli tarkoitus saada vastaajien näkemyksiä siitä, miksi yhteiskäyntejä ei ollut toteutettu. Avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 17 vastausta. Yhteenvetona avoimen kysymyksen vastauksista voisi ottaa esille seuraavia näkemyksiä:

Aikataulujen sovitus asiakkaan ja/tai esimiehen kanssa nousi esille 30 prosentissa (5kpl) vastauksissa; Vaikeuksia löytää kaikille sopivia aikoja. Myös asiakkaiden ja myyjien maantieteellinen sijainti toisistaan koettiin hankaluutena. Pitkät etäisyydet vaikeuttavat tapaamisten järjestelyä. Vastaajista kolmasosa (5kpl) ei pitänyt coaching - käyntejä tarpeellisina ollenkaan tai muutaman coaching - käynnin jälkeen tuntee, että tällaisille käynneille ei ole enää tarvetta. Muutamassa tapauksessa uusi esimies ei ole vielä ehtinyt toteuttaa coaching - käyntejä.

Myyjät ovat sijoittuneet melko suurelle alueelle Suomessa ja esimiehillä on melko paljon myyjiä nykyisin johdettavanaan. Maantieteelliset etäisyydet ja aikataulutukset aiheuttavat haasteita yhteiskäynneille.

10. Saatko esimieheltäsi tarpeeksi tukea ja palautetta mallin käytöstä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin hyvin	4	11,76%					
4.	Hyvin	16	47,06%					
3.	Tyydyttävästi	11	32,35%					
2.	Välttävästi	1	2,94%					
1.	En ollenkaan	2	5,88%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 10 oli tarkoitus saada kohdennettua tietoa palautteesta, jota esimiehet antavat yhteiskäyntien yhteydessä. Kaikki vastasivat kysymykseen. Selkeästi yli puolet, 58 prosenttia, vastasivat saavansa vähintäänkin hyvin tukea ja palautetta mallin käytöstä. Tähän kysymykseen liittyen vastauksissa herättää ristiriitoja vastaukset yhteiskäynneistä, jossa miltei 65 prosenttia vastaajista ei tee yhteiskäyntejä esimiehensä kanssa. Lähinnä yhteiskäyntien yhteydessä on esimiehellä mahdollisuus antaa palautetta mallin käyttöön liittyen.

11. Miten kehittäisit esimiestyötä mallin käytön näkökulmasta?

Kysymyksellä 11 oli tarkoitus saada kehitysehdotuksia esimiestyöhön myynnin menetelmän näkökulmasta. Esimiehillä on menetelmän implementoinnissa ja käytössä iso

rooli toimiessaan couchaajana, valmentajana. Avoimeen kysymykseen vastasi 15 henkilöä. Yhteenvedona vastauksista voisi mainita seuraavia näkemyksiä:

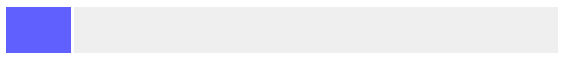



Vastaajista noin kolmasosa (5 kpl) ei koe mallia tarpeelliseksi tai ei osaa kommentoida asiaa. Kolmasosa (5kpl) vastaajista pitää nykyistä esimiestyötä hyvänä ja riittävänä ja coaching - käyntejä on pidetty onnistuneina. Kolme vastaajista kokee, että vastuu mallista on täysin myyjillä. Yhden henkilön mielestä esimiehiä ei koeta oikeiksi henkilöiksi kehittämään tätä toimintaa. Osa vastaajista (3kpl) toivoi myös seurantaan ja palautteeseen aktiivisuutta sekä konkreettista keskustelua ja ylläpitoa.

12. Onko menetelmä mielestäsi sopiva myyntityöhömme?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin hyvin	5	14,71%					
4.	Hyvin	12	35,29%					
3.	Tyydyttävästi	12	35,29%					
2.	Välttävästi	5	14,71%					
1.	Ei ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

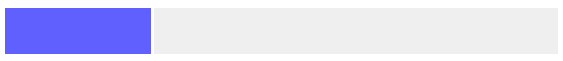


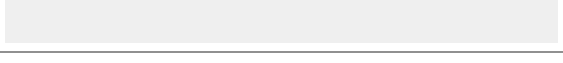
Kysymyksellä 12 oli tarkoitus saada lisätietoa siitä, miten vastaajat kokevat menetelmän sopivan myyntityöhömme. Kysymykseen vastasivat kaikki. Yhteensä puolet (50%) vastaajista ilmoitti menetelmän sopivan myyntityöhön vähintäänkin hyvin. N. 35 prosenttia tyydyttävästi ja loput n. 15 prosenttia (5kpl) välttävästi. Kokonaisuudessa oli otettava huomioon, että vastaajista kaikki eivät olleet käyneet mallin koulutuksessa. Huomattavan suuri osuus vastaajista (n. 50%) koki kuitenkin, että menetelmä ei ehkä sovi työhömme kovinkaan hyvin. Vastauksista ei pysty päättelemään, johtuiko tyytymättömyys itse mallista vai muista tekijöistä.

13. Kuinka usein käytät menetelmää?


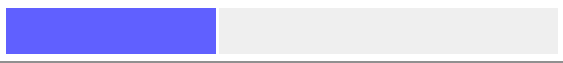

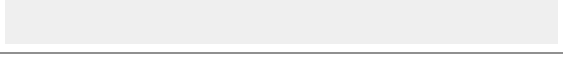
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
4.	Koko ajan	4	11,76%					
3.	Usein	13	38,24%					
2.	Jonkin verran	17	50,00%					
1.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 13 oli tarkoitus saada tietoa siitä, kuinka paljon vastaajat käyttävät menetelmää. Kysymykseen vastasivat kaikki. Puolet vastaajista mainitsi käyttävänsä menetelmää usein tai koko ajan ja puolet jonkin verran. Vastaajista kaikki kuitenkin mainitsi käyttävänsä menetelmää ainakin jonkin verran. Tämän kysymyksen tuloksen asettama haaste kuuluukin, miten saadaan jonkin verran käyttäjien suuri joukko käyttämään menetelmää useammin. Kysymyksessä neljä (hallitsetko mallin käytön) n. 67% vastaajista mainitsi hallitsevansa mallin hyvin tai erinomaisesti. Osaaminen ja käyttäminen onkin eri asia.

14. Kuinka usein käytät menetelmää potentiaalsiin asiakkaisiin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
4.	Koko ajan	9	26,47%					
3.	Usein	12	35,29%					
2.	Jonkin verran	13	38,24%					
1.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

15. Kuinka usein käytät menetelmää olemassa oleviin asiakkaisiin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
4.	Koko ajan	2	5,88%					
3.	Usein	13	38,24%					
2.	Jonkin verran	19	55,88%					
1.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymykset 14 ja 15 kuvaavat menetelmän käyttöasetta potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden tapaamisissa. Kysymyksiin vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet. Vastauksista voidaan päätellä, että olemassa oleviin asiakkaisiin käytettiin menetelmää vähemmän kuin potentiaalisiin asiakkaisiin. Noin 44 prosenttia vastaajista käytti vähintäänkin usein menetelmää olemassa oleviin asiakkaisiin, kun taas n. 62 prosenttia käytti menetelmää potentiaalisiin asiakkaisiin. Olemassa olevan asiakkaan tapaamisessa menetelmän käytöstä tekee hankalaa se seikka, että tapaamisen aikana keskustellaan paljon muustakin, kuin aiheesta. Pitkäaikaisista asiakkaista tulee tuttuja ajan myötä ja bisnesnäkökulma unohtuu helposti tapaamisilla. Ammattimainen myyjä pystyy kuitenkin kääntämään keskustelun oikeaan suuntaan ongelmien ja tarpeiden selvittämiseksi. Menetelmää käytetään vastausten perusteella kuitenkin molempien kaltaisissa asiakastapaamisissa.

16. Miten hyvin mielestäsi valmistaudut asiakaskohtaamiseen mallin suhteen?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin hyvin	1	3,03%					
4.	Hyvin	15	45,45%					
3.	Tyydyttävästi	12	36,36%					
2.	Välttävästi	3	9,09%					
1.	En ollenkaan	2	6,06%					
	Yhteensä n	33	100%					

Kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, miten vastaajat kokevat valmistautuvansa asiakaskäynteihin menetelmän suhteen. Kysymykseen vastasi 33 / 34 vastaajaa. Miltei puolet vastaajista (n. 48%) valmistautui hyvin tai erittäin hyvin asiakaskohtaamisiin mallin suhteen. Valmistautumisvaihe on erittäin tärkeä osa menetelmän käyttöä.

17. Käytätkö X myynnin -mallin käynnin suunnittelulomaketta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	17	50,00%					
2.	Ei	17	50,00%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä oli tarkoitus saada lisätietoa käynnin suunnittelua varten kehitetyn, mallia tukevan, käynnin suunnittelulomakkeen käyttöasteesta. Puolet vastaajista (34 kpl)

käytti menetelmän suunnittelu lomaketta. Täyttämällä lomakkeen voi etukäteen miettiä mahdollisia asiakasta koskevia ongelmia ja tarpeita. Mallin käytön lähtökohtana on ajatus siitä, että suunnittelulomake täytetään ennen asiakastapaamista. Itse käynnillä on haastavaa miettiä kysymyksiä ja mahdollisia ongelmia. Vakuutusratkaisun tekemiseksi tarvitaan muutenkin paljon perustietoa. Ilman suunnittelua, keskitytään helposti vääränlaisiin kysymyksiin, joilla ei todellisia ongelmia tai tarpeita saada asiakkaasta esiin.



18. Jos et, niin miten valmistaudut asiakaskohtaamiseen?

Mikäli vastaaja ilmoitti kysymyksen 17 yhteydessä, ettei käytä suunnittelulomaketta, avautui hänelle kysymys 18, millä muulla tavalla yhteyspäälliköt valmistautuvat asiakaskohtaamisiin muunlaisesta valmistautumisesta. Näistä vastaajista 14 vastasi kysymykseen.

Yhteenvedona vastauksista ilmeni, että vastaajista neljä luotti vanhoihin tapoihin ja pitkän työkokemuksen mukanaan tuomaan tietoon.

Valtaosa (10kpl) vastaajista mainitsi tutkivansa asiakkaan taustat mm. tilinpäätöstiedot, Internetistä haettiin tietoja, kollegoilta kyseltiin sekä myös saman toimialan yritykset selvitettiin. T-lomakkeen käytön mainitsi kaksi vastaajaa.

19. Hyödynnätkö mallin avulla keräämääsi tietoa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	29	85,29%					
2.	Ei	5	14,71%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksellä 19 oli tarkoitus saada tietoa mallin avulla kerätyn tiedon hyödyntämisestä. Vastaajista (34 kpl) yli 85 prosenttia hyödynsi menetelmällä kerättyä tietoa. Menetelmän ideana on tuottaa käyttäjälleen tietoa asiakkaan tarpeista ja ongelmista, sekä sitoa ne tarjouksen ratkaisuun. Tässä mielessä voitaisiin mallin käyttöä pitää onnistuneena organisaatiossamme. Jos kysymykseen vastasi ”kyllä”, se ohjasi vastaajan seuraavaan kysymykseen (20).

20. Ole hyvä ja kerro miten hyödynnät keräämääsi tietoa?

Kysymyksellä 20 haluttiin saada lisätietoa tavoista, millä tietoa vastaajat hyödyntävät. Yhteensä 19 vastaajaa vastasi kysymykseen kerätyn tiedon hyödyntämistavoista. Vastaajista 13 käytti kerättyjä tietoja tarjouksen perustana. Kerätty tieto auttaa suunnittelemaan tarjottavan tuotteen paremmin sekä auttaa oikean tuotteen valitsemisessa ja argumentoinnissa. Lähes kaikki vastaajat käytti kerättyä tietoa tarjouksen räätälöinnissä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

20. Hyödynnetäänkö menetelmän avulla keräämääsi tietoa mielestäsi organisaatiossamme tarpeeksi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin paljon	0	0,00%					
4.	Paljon	5	15,15%					
3.	Jonkin verran	19	57,58%					
2.	Välttävästi	4	12,12%					
1.	Ei ollenkaan	5	15,15%					
	Yhteensä n	33	100%					

Kysymyksen 20 tarkoituksena oli laajentaa edellistä kysymystä koskemaan tiedon hyödyntämistä kerääjäänsä lisäksi koko organisaatiossa. Kysymykseen vastasi yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki. Noin 15 prosenttia arvioi, että tietoa hyödynnettiin paljon. Hieman yli puolet (n. 57 %) jonkin verran ja loput (n. 27 %) välttävästi tai ei ollenkaan. Vain n. 15 prosenttia koki, että tietoa hyödynnetään paljon.

Kerätyn tiedon tallennus muoto palveleekin oman havaintoni perusteella tällä hetkellä lähinnä käyttäjänsä. Tietoa ei ole jäsennetty käytännössä sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi toimialoittain ilman hidasta manuaalisyötä.

Jos kysymykseen vastasi ”välttävästi” tai ’ei ollenkaan’, ohjasi lomake vastaamaan kysymykseen 21.

21. Jos mielestäsi välttävästi tai ei ollenkaan, niin miten sitä pitäisi hyödyntää?

Kysymyksellä 21 haluttiin kehittämissuhteita mallin avulla kerätyn tiedon hyödyntämiseen. Vain viisi vastasi tähän kysymykseen. Vastausten kautta ehdotettiin mm., että voitaisiin alkaa keräämään ns. puutelistaa. Jos jokin asia tulee esille useamman kerran puutelistalle, voisi se olla merkki asiasta, jonka avulla yrityksellämme voisi olla markkinasauma tai ainakin mahdollisuus erottua kilpailijoista. Menetelmällä koetaan saavan tietoa asiakasrajapinnasta, josta voisi olla jatkossa enemmän hyötyä koko organisaatiolle. Yksi koki, että organisaatiolla ei ole aitoa halua ratkaista asiakkaiden ongelmia lähinnä resurssien kuormittamisen takia.

22. Miten hyvin käytössä oleva X myynnin -mallin materiaali sopii työhösi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
5.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
4.	Hyvin	15	44,12%					
3.	Jonkin verran	11	32,35%					
2.	Välttävästi	7	20,59%					
1.	Ei ollenkaan	1	2,94%					
	Yhteensä n	34	100%					

Kysymyksen 22 tarkoituksena oli arvioida menetelmän materiaalin sopivuutta työkaluksemme. Kysymykseen vastasi kaikki. Yli 44 prosenttia vastaajista koki, että materiaali sopi työn tueksi hyvin. N. 32 % jonkin verran ja loput (23%) välttävästi tai ei ollenkaan työhömmä. Tuloksesta voisi päätellä, että materiaaleissa voisi olla kehittämisen varaa. Vastaustuloksesta voi myös päätellä, miksi esimerkiksi käynnin suunnittelu lomaketta käytti vain puolet, kuten kysymyksessä 17 (Käytätkö suunnittelulomaketta) vastattiin.

23. Mitkä ovat menetelmän hyvät ja huonot puolet?

Kysymyksellä 23 oli tarkoitus saada näkemyksiä menetelmän hyvistä ja huonoista puolistä. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä. Yksittäisistä vastuksista voidaan päätellä seuraavia asioita:

Menetelmän hyvinä puolina pidettiin sitä, että menetelmää käyttämällä pystytään luomaan asiakkaiden kanssa keskustelua, ns. keskustelunavaus. Koettiin, että menetelmän hyötynä on erottuvuus kilpailijoista asiantuntijana. Menetelmässä koettiin myös olevan oikein käytettynä vain hyviä puolia.

Vakuutusratkaisujen perustelu oli helpompaa ja potentiaaliasiakkaiden vakuutusturvan aukot sai helposti selville sekä vakuuttamattomat riskit tulivat asiakkaille selviksi. Menetelmä antoi lisätietoa asiakkaan todellisista tarpeista.

Huonoina puolina koettiin mm. tuotteesta kertominen jo ensitapaamisella asiakkaan kanssa, eikä vasta tarjouksenjätöissä. Menetelmän koettiin yhdenmukaistavan asiakkaita liikaa, vaikka asiakkaat tulisi nähdä erilaisina. Menetelmä koettiin aikaa vieväksi käyttää, jolloin se saattaa viedä paljon suunniteltua enemmän aikaa asiakkaalta. Asiakkaat osasivat myyntimiehinä tietää mihin menetelmällä pyritään. Vaatii paneutumista ja lisää työtä. Aina ei löydy aukkoja nykyisestä vakuutusturvasta

24. Miten parantaisit, muuttaisit tai kehittäisit menetelmää?

Kysymyksellä 24 oli tarkoitus saada kehitysehdotuksia koskien itse menetelmää. 14 henkilöä vastasi kysymykseen. Yhteenvetona voisi mainita seuraavia ehdotuksia:

Myynnin mallin kysymysten läpikäynti, selvitys mitkä tarpeellisia ja mitkä ei, päivitys. Jotta olisi kannattavaa kehittää menetelmää, siitä pitäisi ensin keskustella ja puhua kokemuksista ennen kuin voidaan päättää, mitä pitää muuttaa. Tukimateriaalia ja esimerkkejä haluttiin lisää. Osa vastaajista piti nykyistä ihan kelvollisena tai ei keksinyt kehitettävää. Ei negatiivista eikä positiivista sanottavaa.

Tämä tukee sitä ajatusta, että myynnin malli on varsin kelvollinen myyntityöhömme ja myyntiprosessiin integroidun mallin kehittäminen on haastavaa.

25. Mitkä ovat muut myyntitaitosi menestystekijät?

Kysymyksellä 25 oli tarkoitus kartoittaa myyjien työn muita menestystekijöitä. Vastaajista 20 otti kantaa myyntitaitonsa muihin tekijöihin. Myyntitaitojen menestystekijöinä pidettiin mm. alan kokemusta, pitkää työhistoriaa, asiantuntijuutta, sosiaalisuutta, luo-

tettavuutta, aktiivisuutta, valmistautuneisuutta, systemaattisuutta sekä kykyä kuunnella asiakasta.

Vastaukset olivat varsin tyypillisiä myyntityössä menestymisen tekijöitä omien havaintojeni mukaan. Myynnin mallin onkin tarkoitus näiden tekijöiden tukena tehostaa myyntiprosessia. Kysymys on kuitenkin ratkaisumyynnin mallin tiedonhankinta vaiheen menetelmästä.

26. Muistatko muita aiemmin käyttämiäsi myynnin malleja?

(Mikäli muistat, mainitse ne)

Kysymyksellä 26 oli tarkoitus saada tietoa edellisistä myynnin malleista. Vain viisi vastasi kysymykseen vanhoista myynnin malleista. Heistä kaksi muisti Tratin, joka on myynnin suppilomalli. Samankaltaista mallia on muiden vastaajien mukaan ollut käytössä ilman erityistä mallia. Kehitystyön kannalta oli tarpeellista ja mielenkiintoista saada näkökulma siitä, miten myyjät muistavat edellisiä myynnin malleja. Havaintojeni mukaan monet myyjät ovat tehneet pitkän uran organisaatiossamme ja heille on opetettu useamman myynnin mallin teoriaa vuosien saatossa.

Vastausaktiivisuudesta ja vastauksista voidaan karkealla tasolla päätellä, että myynnin mallit muistetaan yleisesti ottaen huonosti.

3.3 Yhteenveto

Kohde organisaation myyjille tehdyllä kyselyllä oli tarkoituksena saada menetelmän käyttöasteesta yksiselitteistä, mitattavaa tietoa. Vastuksista oli myös tarkoitus saada taustatietoa siitä, miten vastaaja kokee implementoinnin onnistuneen kohdeyrityksessä ja menetelmällä kerätyn tiedon hyödynnettävyyttä. Avoimista kysymyksistä tarkoitus oli lähinnä kartoittaa kollegoiden kehitysideoita myynnin mallin käyttöön liittyen.

Yhteenvetona kyselyn vastauksista voi tehdä seuraavanlaisia päätelmiä:

Kyselyyn vastasi noin 62 prosenttia perusjoukosta, joita edusti kohde organisaation myyjät, vastasivat kyselyyn. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti myyntialueiden kesken Suomessa. Tosin pääkaupunkiseudun myyntialueelta perusjoukko oli edustettuna alueista huonoiten.

Vastaajista yli puolet oli iältään yli 50 - vuotiaita ja heistä viisi yli 60 - vuotiasta. Vastaajien ikätekijällä saattaa olla merkitystä kyselyn tuloksiin. Omien havaintojeni pohjalta eläkeiän lähestyessä kiinnostus uusiin asioihin on vähäisempää ja muutoshalukkuus vähenee.

Suurin osa vastaajista oli käynyt menetelmän koulutuksen ja vastaajista suurin osa ilmoitti hallitsevansa menetelmän vähintäänkin hyvin (67%). Puolet vastaajista koki tarvitsevansa jonkin verran tai paljon lisäkoulutusta mallin käytöstä. Tulos on kiinnostava, koska yli 67 prosenttia vastaajista mainitsi osaavansa mallin käytön hyvin tai erinomaisesti. Myynnin mallia ei juuri ole kerrattu jälkikäteen ja se näkynee tässä vastauksessa.

Mallin käytön yhteydessä esimiestyö pitää sisällään coaching – käynnit ja niistä palautteen antamisen. Lisäksi esimiestyöhön tässä yhteydessä kuuluu mallin käyttöön kannustaminen ja kertaaminen. Vastauksesta pystyi päättämään suuren vastausten hajonnan perusteella, että esimiestyössä olisi yhtenäistämisen ja kehittämisen tarvetta mallin käytön ohjauksen suhteen.

Kyselyn perusteella nykyisin yhteiskäyntejä tehdään harvoin esimiesten kanssa. Yhteiskäynneillä esimies tarkkailee myyjän menetelmän käyttöä ja antaa palautteen käynnin onnistumisesta. Nämä yhteiskäynnit ovat käytännössä ainoa keino saada todellista tietoa menetelmän käyttöasteesta ja myyjien osaamisesta. Syiksi yhteiskäyntien vähydelle vastaajat ilmoittivat myyjien ja asiakkaiden sijoittuminen laajalle alueelle. Maantieteelliset etäisyydet ja aikataulutukset aiheuttavat haasteita yhteiskäynneille.

Yli puolet vastaajista ilmoitti saavansa vähintäänkin hyvin tukea ja palautetta mallin käytöstä. Tähän kysymykseen liittyen vastauksissa herättää ristiriitoja vastaukset yhteiskäynneistä, jossa miltei 65 prosenttia vastaajista ei tee yhteiskäyntejä esimiehensä kanssa. Lähinnä yhteiskäyntien yhteydessä on esimiehellä mahdollisuus antaa palautetta mallin käyttöön liittyen. Vastaajat ehdottivat esimiestyön kehittämiseksi mallin käytön suhteen mallin seuranta ja palautteeseen aktiivisuutta sekä konkreettista keskustelua ja ylläpitoa. Vastattiin, että vastuu mallista on täysin myyjillä ja esimiehiä ei koeta oikeiksi henkilöiksi kehittämään tätä toimintaa.

Kysymys menetelmän sopivuudesta myyntityöhömme jakoi vastaajien mielipiteet kahtia. Puolet vastaajista ilmoitti, että menetelmä sopii tyydyttävästi tai välttävästi työ-

hömme. Vastauksista ei pysty päättelemään, johtuuko tyytymättömyys itse mallista vai muista tekijöistä.

Puolet vastaajista mainitsi käyttävänsä menetelmää usein tai koko ajan ja puolet jonkin verran. Vastaajista kaikki kuitenkin mainitsee käyttävänsä menetelmää ainakin jonkin verran. Kysymyksen tuloksen asettama haaste kuuluukin, miten saadaan jonkin verran käyttäjien suuri joukko käyttämään menetelmää useammin. Kyselyssä n. 67% vastaajista mainitsi hallitsevansa mallin hyvin tai erinomaisesti. Osaaminen ja käyttäminen onkin eri asia. Kun mallin käyttöä ei riittävästi vaadita, alkaa käytön aktiivisuus vähitellen laskea, osaamisesta huolimatta.

Vastauksista voidaan päätellä, että olemassa oleviin asiakkaisiin käytetään menetelmää vähemmän kuin potentiaalsiin asiakkaisiin. Olemassa olevan asiakkaan tapaamisessa menetelmän käytöstä tekee hankalan omien kokemusteni perusteella se seikka, että tapaamisen aikana keskustellaan paljon muistakin kun aiheesta. Keskustelun kääntäminen tarpeiden ja ongelmien selvittämiseen ei ole aina helppoa. Menetelmää käytetään vastausten perusteella kuitenkin molempien kaltaisissa asiakastapaamisissa.

Vastausten perusteella asiakaskäynteihin valmistaudutaan suhteellisen hyvin mallin suhteen. Miltei puolet vastasi valmistautuvansa hyvin. Valmistautumisvaihe on tärkeä osa menetelmän käytössä. Puolet vastaajista käytti mallin asiakaskäynnin suunnittelulomaketta. Ne vastaajat, jotka eivät lomaketta käytä valmistautuvat kyselyn perusteella asiakaskäyntiin mm. selvittämällä yritysten perustietoja ja taustoja. Vastauksien perusteella myyjien valmistautumista myynnin mallin suhteen tulisi parantaa. Menetelmän käytön näkökulmasta ilman hyvää valmistautumista, keskitytään helposti vääränlaisiin kysymyksiin, joilla ei todellisia ongelmia tai tarpeita saada asiakkaasta esiin. Mallin käytön lähtökohdaksi on ajatus siitä, että suunnittelulomake täytetään ennen asiakastapaamista. Valmistautumattomuus asiakastapaamiseen johtaa siihen, että tapaamisessa ongelmakysymykset jäävät usein kysymättä ja mahdolliset tarpeet eivät näin tule esiin. Keskustelu pyöri lähinnä tuotteiden ominaisuuksien ympärillä.

Valtaosa vastaajista hyödynsivät menetelmällä keräämäänsä tietoa. Tietoa hyödynnetään tarjouksen perustana. Kerätty tieto auttaa suunnittelemaan tarjottavan tuotteen paremmin sekä auttaa oikean tuotteen valitsemisessa ja argumentoinnissa. Lähes kaikki vastaajat käyttävät kerättyä tietoa tarjouksen räätälöinnissä vastaamaan asiakkaan tar-

peisiin. Tämä on yksinkertaistettuna menetelmän perusajatus: Saada asiakkaan ongelmat sekä tarpeet esiin ja rakentaa niihin ratkaisut.

Vastaajien mielestä kerättyä tietoa hyödynnetään organisaatiotasolla jonkin verran. Kehitysehdotuksina tuli esiin esimerkiksi ”puutelistan” kerääminen. Jos jokin ongelma on toistuva, voisi se olla merkki asiasta, jonka avulla yrityksellämme voisi olla markkinasauma tai ainakin mahdollisuus erottua kilpailijoista. Lisäksi esiin otettiin se, että menetelmällä kerätään tietoa asiakasrajapinnasta, josta voisi olla jatkossa enemmän hyötyä koko organisaatiolle. Kerätyn tiedon tallennusta organisaatiossa olisi kehitettävä, jotta edellä mainittuja asioita voisi edistää. Nykyisellä tallennustavalla kerätty tieto palvelee käytännössä vain kerääjäänsä. Tietoa ei ole jäsennetty sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi toimialoittain ilman hidasta manuaalisyötä.

Alle puolet vastaajista kertoi mallin materiaalien sopivan hyvin työhömmе. Vastaustulos antaa aihetta mieltä, käyttivätkö vastaajista tämän vuoksi esimerkiksi käynninsuunnittelu lomaketta vain puolet, kuten kysymyksessä 17 (Käytätkö suunnittelulomaketta) vastattiin. Mallin materiaaleja voisi vastausten perusteella kehittää edelleen sopimaan paremmin työhömmе.

Menetelmän hyvinä puolina pidettiin mm. että menetelmää käyttäen pystytään luomaan asiakkaiden kanssa keskustelua. Koettiin, että menetelmän hyötynä on erottuvuus kilpailijoista asiantuntijana. Menetelmässä koettiin myös olevan oikein käytettynä vain hyviä puolia. Vakuutusratkaisujen perustelu on helpompaa ja potentiaaliasiakkaiden vakuutusturvan aukot saa helposti selville sekä vakuuttamattomat riskit tulevat asiakkaille selviksi. Menetelmä antaa lisätietoa asiakkaan todellisista tarpeista.

Huonoina puolina koettiin mm. tuotteesta kertominen jo ensitapaamisella asiakkaan kanssa, eikä vasta tarjouksenjätössä. Menetelmän koettiin yhdenmukaistavan asiakkaita liikaa, vaikka asiakkaat tulisi nähdä erilaisina. Menetelmä koettiin aikaa vieväksi käyttä, jolloin se saattaa viedä paljon suunniteltua enemmän aikaa asiakkaalta. Vaatii paneutumista ja lisää työtä. Aina ei löydy aukkoja nykyisestä vakuutusturvasta.

Vastaajat ehdottivat menetelmän kehitysehdotuksiksi myynnin mallin kysymysten läpikäyntiä, selvitystä mitkä tarpeellisia ja mitkä e sekä päivitys. Jotta olisi kannattavaa ke-

hittää menetelmää, siitä pitäisi ensin keskustella ja puhua kokemuksista ennen kuin voidaan päättää, mitä pitää muuttaa.

Tukimateriaalia ja esimerkkejä haluttiin lisää. Osa vastaajista piti nykyistä ihan kelvollisena tai ei keksinyt kehitettävää, ei negatiivista eikä positiivista. Kehitysehdotuksia tuli melko vähän. Kehitysehdotuksien ideoiminen ilman pidempiaikaista pohtimista ei ole paras mahdollinen tapa saada vastaajista ajatuksia esiin. Toisaalta myynnin malli on vastaajien mielestä varsin kelvollinen myyntityöhömmä ja myyntiprosessiin integroidun myynnin menetelmän kehittäminen ylipäättänsä on haastavaa.

Muiksi myynnin menestystekijöiksi vastaajat arvioivat varsin tyypillisiä myyntityössä menestymisen tekijöitä omien havaintojeni mukaan. Myyntitaitojen menestystekijöinä pidettiin mm. alan kokemusta, pitkää työhistoriaa, asiantuntijuutta, sosiaalisuutta, luottavuutta, aktiivisuutta, valmistautuneisuutta, systemaattisuutta sekä kykyä kuunnella asiakasta.

Myynnin mallin onkin tarkoitus näiden tekijöiden tukena tehostaa myyntiprosessia. Kysymys on ratkaisumyynnin mallin tiedonhankinta vaiheen menetelmästä.

Organisaation edellisistä myynnin malleista tuli nimettynä esiin vain Tratti, joka on myynnin suppilomalli. Samankaltaista mallia on muiden vastaajien mukaan ollut käytössä ilman erityistä mallia. Kehitystyön kannalta oli tarpeellista ja mielenkiintoista saada näkökulma siitä, miten myyjät muistavat edellisiä myynnin malleja. Havaintojeni mukaan monet myyjät ovat tehneet pitkän uran organisaatiossamme ja heille on opetettu useamman myynnin mallin teoriaa vuosien saatossa. Vastausaktiivisuudesta ja vastauksista voidaan karkealla tasolla päätellä, että myynnin mallit muistetaan yleisesti ottaen huonosti.

4 KEHITYSOSIO

4.1 Taustaa

Myynnin menetelmä otettiin kohdeyrityksen myyntiorganisaation käyttöön 2009. Omien havaintojen perustella taustalla oli strategia tasolla tehty päätös määrällisen tavoitteen kääntäminen laadun tavoitteluun. Asiakas kohtaamisen laatua nostamalla osumatarkkuus nousee, josta tavoitellaan myynnin kasvua. Menetelmä on ollut nyt käytössä noin viisi vuotta. Opinnäytetyön taustalla oli tarve tutkia, miten menetelmän integrointi päivittäiseen myyntityöhön on onnistunut. Sain työn kohdeorganisaation sisältä tehtäväksi tutkia käytössämme olevan myynnin mallin tämän hetkistä tilannetta myyntiorganisaatiossamme ja kehittää mallia edelleen sopimaan paremmin työkaluksemme.

Tässä työssä tehtiin kartoitus myynnin mallin käyttöasteesta myyntiorganisaatiossamme. Toisena asiana tutkin mallin käytön kehittämisen organisaatioomme toteutetun kyselyn ja Benchmarking - haastattelun avulla. Kolmantena asiana tutkin implementointia muutosjohtamisen teorian ja Benchmarking - haastattelun kohden yrityksen kautta. Tässä osiossa esitetään edellä mainittujen kolmen näkökulman taustaa vasten kehitystoimenpiteitä työn tilaajalle.

4.2 Muutosjohtamisen teoriaan peilaten

Kohdeyrityksen myyntiorganisaation toimintatapaan haluttiin tehdä muutos. Muutos oli päätetty johtotasolla. Omien havaintojeni mukaan kyse oli strategian mukaisesta myynnin määrällisen tavoitteen muuttamisesta laadulliseen tavoitteeseen, jolla haettiin myyntivolyymien kasvua. Toisaalta työni kohdeyrityksen strategian mukaan tavoite ei ole olla hintakilpailussa kilpailijoiden kanssa mukana. Osittain tästä syystä oli tarve muuttaa myyntiorganisaation toimintaa erottuakseen kilpailijoista.

Mattilan (2007) luokittelun mukaan kyse oli radikaalista muutoksesta. Tämän tyyppinen muutos toteutetaan nopeasti kertarysäyksellä. (Mattila 2007, 16).

Kohdeorganisaation muutosta voidaan tarkastella myös Stenvallin ja Virtasen (2007) esittelemän viitekehyksen näkökulmasta. Heidän luokituksensa mukaan kyse on muutos

tyypistä, jota on kuvattu laajuudeltaan inkrementaaliseksi, mutta toteutustavaltaan nopeaksi muutokseksi. (Stenvall ja Virtanen 2007, 24 - 27.)

Kehitystyön kohdeorganisaatiossa toteutettiin myynnin mallin koulutukset myyntialueittain kerralla ja menetelmä otettiin käyttöön heti koulutuksien jälkeen.

Stenvallin ja Virtasen (2007) esittelemän viitekehyksen tämän muutostyyppin riskit ovat realistisia ja niihin tulee kiinnittää huomiota. Tyypissä tähdätään toimintatapojen muuttamiseen ja muutoksen johtamiseen vaaditaan muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall ja Virtanen 2007, 24 - 27.)

Kyse oli siis vaativasta muutostyypistä, johon sisältyy riskejä ja vaatii aikaa toteuttavalta johdolta. Kehitystyön kohteena olevan myynnin mallin omaksuminen vaatii myös yksilöltä motivaatiota omaksua uusi toimintatapa. Tässä toimintatavassa muutetaan asiakastapaamisen aikana myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Tässä muutoksessa siirrytään useimpien henkilöiden osalla epämukavuusalueelle. Tästä syystä mallin omaksuminen vaatii erityistä tukea esimiehiltä onnistuakseen.

Muutos lähtee aina henkilöstä itsestään. Henkilöstöä voi motivoida muutoksessa mm. kertomalla henkilöstölle argumentteja siitä, miksi uusi on parempi, toimivampi, kustannustehokkaampi, laadukkaampi tai asiakasystävällisempi. Henkilöstä voi kannustaa muutokseen myös käymällä läpi tämän hetkisen tilanteen puutteita ja ristiriitoja, osallistamalla henkilöitä muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon, palkitsemalla muutoksen tukemista, antamalla aikaa ja tukea vanhasta irrottautumiseen ja mahdollistamalla mahdollisuuden keskustella aiheesta. (Hyppänen 2007, 232.)

Hyppänen (2013) kuvaa, viitaten Maslowin (1923) ja Liukkonen ym. (2006) teoksiin, yksilön motivaation tärkeimmiksi tekijöiksi sisäisiä motivaatiotekijöitä. Vaikuttamalla näihin tekijöihin esimiestyössä työntekijän motivaatiota voidaan nostaa ja esimerkiksi muutostehtävän suorittamisen aika ja onnistuminen yksilötasolla tehostuu. (Maslow 1943, Liukkonen ym. 2006, Hyppänen 2013, 142 mukaan.)

Esimiestyötä on toteutettava määrätietoisella otteella kuitenkin antaen työntekijälle tilaa kehittyä omaan tahtiin omien onnistumisen kautta. Ohjaus, koulutus, keskustelut ja palaute onnistumisista ruokkii motivaation kasvua ja innostaa yhä parempiin suorituksiin.

Vaikka valmennettava onnistuisi yhä paremmin suorituksissaan, täytyy valmennuksen ja palautteen jatkoa myös niiden jälkeen. Jos valmennettava jää suorituksensa kanssa yksin, motivaatio alkaa laskea valmennuksen puuttuessa. (Wiskari 2009, 145 - 146.)

Mattila (2007) on kuvannut ihmisten erilaisia rooleja muutoksessa viidellä eri roolilla: Aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit.

Aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan uusia asioita he nauttivat asemastaan toimia muutoksen esitaistelijoina. Aktivistit ovat parhaimmillaan hyviä muutosagentteja. Muutosagentin käyttö kohde yrityksen kaltaisessa muutoksessa olisi hyvä idea. Aktivistin ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun, toisi organisaatioon hyvän muutoksen esitaistelijan. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Toisaalta epäilijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa lähes aina. Epäilijät, äänekkäimmät kriitikot, ovat lähes aina myös sitoutuneimpia organisaation jäseniä ja heillä on eniten ajan myötä tullutta näkemystä ja ammattitaitoa. Tällä tavalla epäilijöiden vankka kokemus organisaatiosta tulee muutostyöryhmän käyttöön. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Joka tapauksessa muutoksen kohteena olevien henkilöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun on hyödyllistä. Kohdeorganisaation muutoksen yhteydessä ei käytetty muutosagentteja, eikä henkilökuntaa osallistettu muutoksen suunnitteluun ainakaan Mattilan oppien mukaisesti. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Omien havaintojeni mukaan viestintää olisi muutoksen alkuvaiheessa ja myöhemmin itse muutoksessa voinut käyttää enemmän hyödyksi. Kotterin (1996) mukaan tehokasta viestintää kuvaa mm. kielikuvat, vertaukset ja esimerkit. Tehokasta viestintää tukee esillä olo useilla eri foorumeilla, kuten suurissa ja pienissä kokouksissa, muistiot, tiedotuslehdet, virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus. Toisto: Ideat juurtuvat mieleen vasta, kun ne on kuultu moneen kertaan. Johtaminen esimerkin voimalla: Jos avainhenkilöt toimivat esimerkin vastaisesti, se vie pohjan pois muulta viestinnältä. Näennäisten ristiriitojen selvittäminen: Ristiriitaisuudet, joita ei selvitetä, vievät pohjaa pois koko viestinnän uskottavuudelta. Antaminen ja ottaminen: Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen. (Kotter 1996, 76.)

Sinänsä muutoksen alkuvaiheessa menetelmä oli esillä usein, mutta melko pian alkuvaiheen jälkeen menetelmästä oli esillä ainoastaan yhteiskäyntien ohessa ja tiettyjen kampanjoiden yhteydessä. Kun yhteiskäynnit ja kampanjat harventuivat, menetelmä ei ole viestinnässä juuri ollut esillä. Tästä aiheutuu selkeä ristiriita. Missään viestinnässä ei menetelmä ole juuri esillä, tietoa ei toisteta, yhteiskäyntien harvenemisen myötä esimerkiksi johtaminen ei toteudu.

Peilasin myynnin mallin implementoinnin aiheuttamaa muutosta Hyppäsen (2007) esittelemään Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malliin, jonka mukaan muutoksen tulisi edetä seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Muutoksen välttämättömyyden korostaminen

Mielestäni työni kohde organisaatiossa onnistuttiin tässä hyvin. Muutos perusteltiin hyvin ja mallin käytön nopeasti omaksumista korostettiin.

2. Vahva vetäjäjoukko

Muutoksella oli aluksi hyvä tuki koko organisaation johdolta. Ensimmäisen vuoden jälkeen mallin käyttö jäi lähes kokonaan myyjien varaan. Yhteiskäynnit alkoivat harveta. Näin käyttöä ei varsinaisesti enää vaadittu.

3. Konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta

Kaikilla muutoksessa oli konkreettinen kuva mihin muutoksella pyritään. Toteuttajat viestivät selkeästi, miksi menetelmä otettiin käyttöön, menetelmää täytyy kaikkien käyttää ja mihin tavoitteeseen menetelmä tähtää.

4. Viestintä

Muutoksen viestinnässä olisi muutoksen alkuvaiheen jälkeen voitu toimia tehokkaammin. Menetelmä ei alkuvaiheen jälkeen juurikaan ole ollut esillä.

5. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen

Henkilökuntaa ei käytännössä osallistettu muutoksen prosessiin. Henkilökunnan aktiivinen osallistuminen käytännön toteutukseen vähentää muutosvastarintaa, lisää henkilökunnan tiedonsaantia ja mahdollistaa paremman sitoutumisen muutoksen. Esimerkiksi tunnetusti negatiivisesti suhtautuvat ihmiset on hyvä osallistaa suunnittelemaan käytän-

nön toteutusta. Optimitilanteessa heistä kehittyi muutosagenteja, idean myyjiä, henkilökunnan keskuuteen.

6. Pienenkin edistysaskeleen esille nostaminen

Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin. Yhteiskäynneistä ja valmentamisesta seurasi onnistumisien kautta kehittymistä. Lisäksi onnistumisia otettiin esille muissakin foorumeissa.

7. Uusien toimintatapojen vahvistaminen.

Tässä asiassa kohdeorganisaatiossa oli haasteita. Alun aktiivisen valmentamisen jälkeen uusi toimintamalli jäi pääosin myyjien omalle vastuulle. Tässä on suuri riski, että henkilökunta palaa vanhoihin toimintatapoihin. Muutos ja uudet toimintatavat olisi pidettävä esillä pidempään. Uusia, nykyisiä, toimintatapoja olisi hyvä edelleen vahvistaa kertamalla käytäntöjä, muistuttaa uusista toimintamalleista ja korostaa onnistumisia.

8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Käytön mallin implementointi jäi mielestäni hieman kesken. Alkuun myyjillä on vanhat toimintatavat vielä tuoreessa muistissa. Paluu vanhaan käy helposti, jos uutta asiaa ei pidetä esillä riittävän aktiivisesti. Vakiintunut toimintatapa olisi vaatinut yhteiskäyntien jatkamista ja asian kertaamista aktiivisemmin. Muutos prosessi olisi ollut hyvä päättää loppuarviointiin, jossa muutoksen tie olisi vielä kerrattu. Lisäksi menetelmän käytön mittaaminen olisi ollut hyvä tehdä jo hieman aikaisemmin ennen tätä työtä. (Kotter 1996, Hyppäsen 2007, 226 – 228 mukaan.)

4.3 Kyselytutkimukseen peilaten

Kohdeorganisaatioon suunnattu kysely tuotti vastauksen siihen, millä tavalla menetelmä on käytössä. Kysely tuotti osittain ristiriitaisia vastauksia, mutta huolimatta siitä, se tuotti hyvän kokonaiskuvan mallin käyttöasteesta ja tavasta. Lisäksi kysely tuotti kehitysideoita menetelmän käyttöön kohde organisaatiossa.

Kyselyn tuloksesta voidaan päätellä, että menetelmä hallitaan kohden organisaatiossa melko hyvin. Kuitenkin suuri osa myyjistä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta koskien menetelmää. Kuten aikaisemmin kyselyn tulosten analysointiosiossa mainitsin, myynnin mallia ei juuri ole kerrattu jälkikäteen. Lisäksi vastauksista voi päätellä, että menetelmän osaaminen ja käyttäminen on eri asia. Vaikka menetelmä osataan melko hyvin,

käyttö aste ei olekaan samalla tasoilla. Kysymyksen tuloksen asettama haaste kuuluukin, miten saadaan myyjät käyttämään menetelmää useammin.

Esimiestyöhön mallin suhteen ollaan kyselyn perustelleella melko tyytyväisiä. Tässä yhteydessä esimies työhön kuuluu mallin käyttöön kannustaminen, yhteiskäynnit palautteineen ja teorian kertaaminen. Vastauksesta pystyi päättämään suuren vastausten hajonnan perusteella, että esimiestyössä olisi kuitenkin yhtenäistämisen ja kehittämisen tarvetta mallin käytön ohjauksen suhteen.

Kyselyn perusteella nykyisin yhteiskäyntejä tehdään kyselyn ajankohtana harvoin esimiesten kanssa. Yhteiskäynneillä esimies tarkkailee myyjän menetelmän käyttöä ja antaa palautteen käynnin onnistumisesta. Nämä yhteiskäynnit ovat käytännössä ainoa keino saada todellista tietoa menetelmän käyttöasteesta ja myyjien osaamisesta. Lähinnä yhteiskäyntien yhteydessä on esimiehellä mahdollisuus antaa myös palautetta mallin käyttöön liittyen.

Kyselyssä vastaajat ehdottivat esimiestyön kehittämiseksi mallin käytön suhteen mallin seuranta ja palautteeseen aktiivisuutta sekä konkreettista keskustelua ja ylläpitoa. Vastattiin, että vastuu mallista on täysin myyjillä.

Mallin käyttöaktiivisuuden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että yhteiskäyntejä olisi enemmän myyjien kanssa. Muuten myyjän menetelmän käyttö jää myyjän itsensä vastuulle. Menetelmän käyttö vaatii käyttäjältään etukäteisvalmistautumista ja siirtymistä epämukavuusalueelle normaalista poikkeavan toimintatavan myötä. Ilman kontrollia, asiakaskäyntien laatu kärsii menetelmän suhteen nopeasti.

Kysymys menetelmän sopivuudesta myyntityöhömme jakoi vastaajien mielipiteet kahtia. Puolet vastaajista ilmoitti, että menetelmä sopii tyydyttävästi tai välttävästi työhömme. Vastauksista ei pysty päättämään, johtuuko tyytymättömyys itse mallista vai muista tekijöistä.

Menetelmän kehitysehdotuksiksi ehdotettiin myynnin mallin kysymysten läpikäyntiä, selvitystä mitkä tarpeellisia ja mitkä ei sekä päivitystä. Haluttiin tehdä yhteenvetoa keskustelun avulla kokemuksista ennen kehittämistä. Tukimateriaalia ja esimerkkejä haluttiin lisää. Kehitysehdotuksia tuli melko vähän.

Menetelmää käytetään vastausten perusteella molempien kaltaisissa käynneissä sekä potentiaalikäynneillä että olemassa olevien asiakkaiden käynneillä. Vastauksista voidaan päätellä, että olemassa oleviin asiakkaisiin käytetään menetelmää vähemmän kuin potentiaaliin asiakkaihin. Tämä asia saattaisi korjautua myös yhteiskäynneillä esimiehen kanssa. Olemassa olevien asiakkaiden yhteiskäynntejä ei ole omien kokemusten mukaan tehty ollenkaan kohde organisaatiossa.

Vastauksien perusteella myyjien valmistautumista myynnin mallin suhteen tulisi parantaa. Menetelmän käytön näkökulmasta ilman hyvää valmistautumista, keskitytään helposti vääränlaisiin kysymyksiin, joilla ei todellisia ongelmia tai tarpeita saada asiakkaasta esiin. Tähän voisi olla ratkaisuna käynnin suunnittelun integrointi osaksi myyntitulosten mittaamista.

Vastaajien mielestä kerättyä tietoa hyödynnetään organisaatiossa jonkin verran. Kerätyn tiedon hyödyntämistä koko organisaatiossa olisi kehitettävä kehitysehdotuksien mukaan. Nykyisellään kerätty tieto palvelee vain kerääjäänsä.

Alle puolet vastaajista ilmoitti mallin materiaalien sopivan hyvin työhömmö. Vastaustuloksen perusteella menetelmän materiaaleja voisi vastausten perusteella kehittää edelleen sopimaan paremmin työhömmö

4.4 Benchmarking – haastatteluun peilaten

Benchmarking – haastattelu toteutettiin menestyvään media-alan toimijan yritysmyyntiorganisaatioon. Vertailu organisaatiossa on saatu hyviä tuloksia myynnin menetelmän suhteen. Vaikka vertailu yritys toimiikin eri alalla, haastattelussa ilmeni samantyyppisiä haasteita kuin kehitystyöni kohdeorganisaatiossa. Vertailuyrityksessä ei varsinaisesti ollut keksitty mitään viisastenkiveä menetelmän hyödynnettävyyden suhteen, mutta haastattelussa ilmeni erittäin kiinnostavia näkökulmia esimerkiksi menetelmän käytön mittauksen ja implementoinnin suhteen. Haastattelun pohjalta kokosin tähän osioon asioita

Mallin käyttöönotto toteutettiin vertailuyrityksessä vastaavasti kuin työni kohdeyrityksessä ulkoisen konsulttiyrityksen toimesta. Koulutukseen osallistui myyjien ja esimies-

ten lisäksi myös markkinoinnin tuotepäälliköt. Työni kohdeyrityksen koulutuksiin ei tietääkseni osallistunut myyntiorganisaation lisäksi muita organisaation henkilöitä. Kerätyn tiedon hyödyntämisen kannalta koko organisaatiossa olisi ollut hyvä kouluttaa muitakin organisaatiossa ainakin mallin perusasioihin.

Osana perehdytystä uudet myyjät osallistuivat aina mallin koulutukseen ulkoisen konsultin kouluttamana. Perusasioita ei näiden koulutusten jälkeen kerrata, mutta valmentaminen (Coaching) pitää sisällään kuitenkin menetelmän perusasioiden läpikäyntiä. Työni kohdeyrityksessä tilanne ei ole yhtä systemaattinen. Myyntiorganisaatioon tehdyn kyselyn perusteella kaikkia ei ollut koulutettu myynnin malliin. Perusasioita ei myöskään työni kohdeyrityksessä ole erikseen koko myynnille kerrattu, mutta vastaavasti yhteiskäyntien yhteydessä perusasioita kerrattiin. Yhteiskäyntejä tehdään Ifissä kuitenkin harvakseltaan, joten kertaus on jäänyt vähäiseksi.

Myynnin mallin sisäänajo myyntiorganisaatioon on toteutettu ulkoisen konsultin koulutuksen jälkeen esimiesten johdolla vastaavasti kuin työni kohdeyrityksessä. Esimiehet, jotka myös toimivat mallin valmentajana tekevät kerran kuukaudessa coaching – käynnin joka myyjän kanssa, johon liittyy palautteen antaminen. Coaching on toteutettu työni kohdeyrityksessä eri tavalla. Käyntejä alun perin suunniteltiin tehtäväksi neljä kertaa vuodessa. Käytännössä yhteiskäynnit ovat kyselyn perusteella jääneet paljon harvemmaksi.

Vertailuyrityksessä henkilökunnan osaamisen mittaus ja testaus on toteutettu myyjä tasolla profiloinnin avulla. Jokaisesta myyjästä on laadittu profiili. Profiililla saadaan myyjän kehitys mitattavaan muotoon. Tilanteen vaatiessa on profiilin perusteella mahdollista puuttua nopeasti tilanteeseen ja selvittää muutoksen taustat. Työni kohdeyrityksessä coaching - käyntien yhteydessä täytettiin vastaavasti käynnin arviointi lomake. Lomake käytiin läpi käynnin jälkeen ja jälkepäin käynnistä tuli vielä kirjallinen palaute. Työni kohdeyrityksessä ei vastaavaa profiilointijärjestelmää ole käytössä ja yhteiskäyntejä muutenkin kyselyn perusteella tehdään harvoin. Näistä syistä käytön aktiivisuutta ja osaamisen mittausta on työni kohdeyrityksessä vaikea arvioida.

Vertailuyrityksessä mallin sisäänajo on toteutettu muutosjohtajuuden näkökulmasta seuraavasti: Ensimmäinen askel on koulutus, toinen on harjoittelu, kolmas on jatkuva

valmentaminen ja neljäs on tavoitetila, jossa menetelmä on jatkuvasti käytössä. Työni kohdeyrityksessä muutosjohtajuutta on toteutettu vastaavilla portailla.

Valmentamisessa vertailuyrityksessä haasteeksi on havaittu valmennuskäyntien erottaminen muista asiakaskohtaamisista. Tavoitteena sitä vastoin valmentamisessa ja johtotasolla on myyjien osaaminen, jossa myynnin malli on pysyvä ajattelutapa ja malli olisivat arjessa aina läsnä. Jatkuvan valmentamisen tulisi olla apuväline yksilölliseen kehittymiseen, eikä välttämätön paha. Työni kohdeyrityksessä myyjille suunnatun kyselyn mukaan vastaava haaste löytyy organisaatiostamme. Kyselyn tuloksista voi päätellä, että menetelmä osataan hyvin, mutta käyttö ei ole yhtä hyvällä tasolla.

Vertailuyrityksessä mallin käyttöönottoa ja kehittymistä ei jätetä myyjien omille harteille. Mallin käyttöä vaaditaan esimiesten taholta. Tämän takia jatkokoulutuksen kannalta on nähty parhaaksi tavaksi valmentaminen, eikä esimerkiksi myyjien kurssimuotoinen kouluttaminen. Jatkokoulutus on näin annettu esimiesten tehtäväksi. Jos mallin omaksuminen jää myyjien omalle vastuulle, eikä näy prosesseissa, unohtuvat uudet asiat helposti. Varsinkin kun on kysymys menetelmästä, jossa mennään myyjän epämukavuusalueelle.

Työni kohdeyrityksen myyjille suunnatun kyselyn mukaan suuri osa vastaajista näki tarpeelliseksi lisäkoulutuksen. Lisäksi yhteiskäyntejä tehtiin melko harvoin, joten suurimmaksi osaksi malli on ollut myyjien omalla vastuulla. Kun kysymys on uuden asian oppimisesta ja käytöstä, unohtuu menetelmä nopeasti ja palataan vanhaan malliin.

Haastattelussa tuli myös ilmi, että vertailuyrityksen myyntiorganisaatiossa lähiesimiehellä on enintään 10 alaista. Jos valmentavalla esimiehellä on enemmän valmennettavia, valmentaa osaa alaisia joku muu organisaatiosta. Työni kohdeyrityksen myyntiorganisaatiossa on esimiehillä nykyisin enemmän alaisia. Lisäksi alaiset ovat levittäytyneet laajalle alueelle Suomessa. Muusta organisaatiosta ei ole nimetty paikkaajaa valmennukselle.

Molemmissa yrityksissä pyritään siihen, että menetelmä on jokaisessa asiakastapaamisessa käytössä. Asian mittaaminen on valmennuskäyntien ulkopuolella kuitenkin vaikeaa. Vaikeimmiksi asiakastapaamisiksi mallin suhteen vertailuyrityksessä mainittiin ns.

sosiaaliset käynnit, joissa asiakas on myyjän ystävä myös työn ulkopuolella. Vastaava asia toistui myös työni kohdeyritykselle suunnatun kyselyiden vastauksissa. Olemassa olevien asiakkaiden käynneissä menetelmää käytetään harvemmin. Vertailuyrityksessä yhteiskäynnit ovat käytössä myös vanhojen asiakkaiden tapaamisessa. Tässä voisi olla kehitysehdotus myös työni kohdeyrityksen organisaatiolle. Toteuttamalla yhteiskäynnejä myös olemassa oleviin asiakkuuksiin, voisi menetelmän käyttöaktiivisuuteen omiin asiakkaisiin vaikuttaa.

Vertailuyrityksessä tietoa kerätään menetelmän avulla johtamiseen ja myyjien omaksi työkaluksi. Myyjistä tehdyt profiilit ovat esimiesten johtamistyökaluina. Menetelmän määrällinen mittaus on integroitu myös myyjien tulosten mittaamiseen molemmissa yrityksissä. Vertailuyrityksessä myyjän palkkio riippuu tallennetuista tiedoista CRM:ään. Työni kohde yrityksessä mittaus perustuu vastaavasti sähköisesti tallennettujen lomakkeiden määrälliseen mittaamiseen, eikä sisällön mittaamiseen. Vertailuyrityksen integraation malli on ehkä parempi, mutta pelkällä havaittujen piilevien - ja ilmais-tujen tarpeiden kirjauksella CRM:ään ei laadullista mittaamista voida toteuttaa. Laadunäkökulma tulee kuitenkin esille vertailuyrityksessä kuukausittain toteutetuissa yhteiskäynneissä. Työni kohdeyrityksessä laadun mittaaminen on paljon haasteellisemmassa asemassa.

Mitatut tulokset

Vertailu yrityksessä menetelmän käytön kautta mitattavissa oleviksi tuloksiksi nähdään ratkaisu myynnin tason nousu. Myyjät puhuvat vähemmän ja selvittävät enemmän tarpeita. Yleisesti myyntiorganisaation myyntitaito on parantunut profiloinnin ja valmentamisen myötä. Menetelmän käyttö on lisännyt asiakasymmärrystä ja toimialan ymmärrystä.

Vastaavasti työni kohdeyrityksessä tehdyn kyselyn perusteella menetelmä osataan ja sitä myös käytetään asiakaskäynneillä. Kyselyn vastauksien ja omien havaintojeni mukaan myynnin malli on työni kohdeyrityksessä omaksuttu ainakin jollain tasolla osaksi arkea. Myyntityyli on voinut muuttua kysyvämmäksi ja kuuntelevammaksi. Haetaan aktiivisesti lisäarvon tuottamista asiakkaalle, hinnasta keskustelun sijaan. Käytännössä tämä on usein myös pakon sanelemaa. Työni kohdeyritys ei strategian mukaan edes halua olla halvin vaihtoehto.

Vertailuyrityksellä vaikeammin mitattavia asioita ovat menetelmän kautta saatu myynnin kehittyminen tai sen tuoma liikevaihdon kasvu. Näihin seikkoihin vaikuttavat useat muutakin tekijät. Tämä hankaluus on perusteltua myös työni kohdeyrityksessä. Mittaamalla menetelmän käyttöastetta yhdistettynä laadulliseen mittaamiseen, voisi saada kuitenkin paremman kuvan menetelmän integroinnin onnistumisesta molempien yritysten kohdalla.

5 LOPUKSI

Tavoitteena tässä työssä oli vastata kysymyksiin: Miten käyttöön otetun myynninmallin implementointi on onnistunut organisaatiossamme? Mikä on nykyinen myynnin mallin käyttöaste myyntiorganisaatiossamme? Mitä asioita voisi mallin käytön näkökulmasta kehittää?

Kehitystyössä tehtiin kartoitus kyselyllä myynnin mallin käyttöasteesta myyntiorganisaatiossamme. Toisena asiana tutkin mallin käytön kehittämisen organisaatioomme toteutetun kyselyn ja Benchmarking - haastattelun avulla. Kolmantena asiana tutkin implementointia muutosjohtamisen teorian ja Benchmarking - haastattelun kohden yrityksen kautta. Kehitysosiossa esitetään edellä mainittujen kolmen näkökulman taustaa vasten kehitystoimenpiteitä työn tilaajalle. Näistä kehitysosiossa esitellyistä kehitystoimenpiteistä muodostuu kattava näkökulma mallin käytön nykytilasta kohdeorganisaatiossa ja kehitysideoita mallin käytön tehostamiseen. Tätä taustaa vasten voidaan katsoa opinäytetyön vastaavan sille asetettuja tavoitteita.

Myynnin mallin avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa olisi myös hyvä jatkotutkimuksen aihe. Kerättyä tietoa voisi käyttää paljon tehokkaamminkin hyväksi esimerkiksi asiakastietämyksessä ja markkinoinnissa.

LÄHTEET

Armstrong, M. 1994. Muutos. Yritystalous 6/94.

Luoma, H. 2011. Ratkaisumyynnin myytti. Luettu 17.12.2013.
actional.palvelut.uusisuomi.fi/2011/11/04/ratkaisumyynnin-myytti/

Eades, Keith M. 2003. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sel. McGraw Hill.

Gummerus, M. 2013. Asiakaslähtöinen myyntiprosessi. Case: Tukkukauppa X. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti, Jyväskylän Yliopisto, Graduryhmä. Luettu 4.5.2014.
www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf,

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy 2013.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos Leading Change 1996. Helsinki: Rastor Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. 1.painos. Espoo: Performance Power Associates.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen, Helsinki: Talentum.

Naisbitt, J. 1982. Megatrends. New York: HarperCollins.

Naisbitt, J. 2006. Mind set! Reset Your Thinking and See the Future. New York: HarperCollins

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sharatt, J. & McMurdo A. 1991. Managing the Information Explosion. M_CB University Press Ltd.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi.

Stenvall, J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tirronen, S. 2012. Asiakastapaamiset osana ratkaisumyyntiprosessia. Case: Yritys X

Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki, Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Myynnin mallin kehittäminen

Yritysalue:

- Eteläinen yritysalue
- Itäinen yritysalue
- Läntinen yritysalue
- Pohjoinen yritysalue

Ikäni on:

- 20-30 v
- 31-40 v
- 41-50 v
- 51-60 v
- yli 60 v

Oletko ollut Kysyvän myynnin mallin perehdytyksessä?

- Kyllä
- Ei

Koetko hallitsevasi Kysyvän myynnin mallin?

Erinomaisesti Hyvin Tyydyttävästi Välttävästi En lain-
kaan

-

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta menetelmän käytöstä?

Erittäin Paljon Jonkin En ollen-
paljon verran kaan

-

Tukeeko Ifin esimiestyö mallin käyttöä?

Erittäin Hyvin Tyydyttävästi Välttävästi Ei lain-
hyvin kaan

-

Teetkö coaching - käyntejä esimiehesi kanssa? Kyllä Ei**Kuinka usein teet coaching - käyntejä esimiehesi kanssa?**

Sivu näytetään, jos:

Teetkö coaching - käyntejä esimiehesi kanssa? on yhtä kuin Kyllä

 Kerran vuodessa 2-4 kertaa vuodessa Yli 4 kertaa vuodessa**Mistä syystä et ole tehnyt coaching - käyntejä yhdessä esimiehesi kanssa?**

Sivu näytetään, jos:

Teetkö coaching - käyntejä esimiehesi kanssa? on yhtä kuin Ei

Saatko esimieheltäsi tarpeeksi tukea ja palautetta mallin käytöstä?

Erittäin hyvin	Hyvin	Tyydyttävästi	Välttävästi	En ollen- kaan
-------------------	-------	---------------	-------------	-------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Miten kehittäisit esimiestyötä mallin käytön näkökulmasta?

Onko menetelmä mielestäsi sopiva myyntityöhömme?

Erittäin hyvin	Hyvin	Tyydyttävästi	Välttävästi	Ei ollen- kaan
-------------------	-------	---------------	-------------	-------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kuinka usein käytät menetelmää?

Koko ajan	Usein	Jonkin verran	En ollen- kaan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuinka usein käytät menetelmää potentiaalsiin asiakkaisiin?

Koko ajan	Usein	Jonkin verran	En ollen- kaan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuinka usein käytät menetelmää olemassa oleviin asiakkaisiin?

Koko ajan	Usein	Jonkin verran	En ollen- kaan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten hyvin mielestäsi valmistaudut asiakaskohtaamiseen mallin suhteen?

Erittäin hyvin	Hyvin	Tyydyttävästi	Välttävästi	En ollen- kaan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Käytätkö käynnin suunnittelulomaketta? Kyllä Ei**Jos et, niin miten valmistaudut asiakaskohtaamiseen?**

Sivu näytetään, jos:

Käytätkö käynnin suunnittelulomaketta? on yhtä kuin Ei

Hyödynnätkö myynnin mallin avulla keräämääsi tietoa? Kyllä Ei**Ole hyvä ja kerro miten hyödynnät keräämääsi tietoa?**

Sivu näytetään, jos:

Hyödynnätkö Myynninmallin avulla keräämääsi tietoa? on yhtä kuin Kyllä

Hyödynnetäänkö keräämääsi tietoa mielestäsi organisaatiossamme tarpeeksi?

Erittäin paljon	Paljon	Jonkin verran	Välttävästi	Ei ollen- kaan
--------------------	--------	------------------	-------------	-------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Jos mielestäsi välttävästi tai ei ollenkaan, niin miten sitä pitäisi hyödyntää?

Sivu näytetään, jos:

Hyödynnetäänkö keräämääsi tietoa mielestäsi organisaatiossamme tarpeeksi? on yhtä kuin Välttävästi tai Ei ollenkaan

Miten hyvin käytössä oleva Kysyvän myynnin mallin materiaali sopii työhösi?

Erittäin hyvin	Hyvin	Jonkin verran	Välttävästi	Ei ollen- kaan
-------------------	-------	------------------	-------------	-------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mitkä ovat menetelmän hyvät ja huonot puolet?

Miten parantaisit, muuttaisit tai kehittäisit menetelmää?

Mitkä ovat muut myyntitaitosi menestystekijät?


Muistatko muita aiemmin käyttämiäsi myynnin malleja?

(Mikäli muistat, mainitse ne)

Liite 2. Kyselyn vastaukset

Yhteenvetoraportti

N=34

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Yritysalue:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eteläinen yritysalue	9	26,47%					
2.	Itäinen yritysalue	9	26,47%					
3.	Läntinen yritysalue	10	29,41%					
4.	Pohjoinen yritysalue	6	17,65%					
	Yhteensä	34	100%					

Ikäni on:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	20-30 v	0	0,00%					
2.	31-40 v	10	29,41%					
3.	41-50 v	7	20,59%					
4.	51-60 v	12	35,29%					
5.	yli 60 v	5	14,71%					
	Yhteensä	34	100%					

Oletko ollut Kysvän myynnin -mallin perehdytyksessä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	28	82,35%					
2.	Ei	6	17,65%					
	Yhteensä	34	100%					

Koetko hallitsevasi Kysyvän myynnin -mallin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erinomaisesti	1	2,94%					
2.	Hyvin	22	64,71%					
3.	Tyydyttävästi	10	29,41%					
4.	Välttävästi	1	2,94%					
5.	En lainkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta menetelmän käytöstä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin paljon	0	0,00%					
2.	Paljon	1	2,94%					
3.	Jonkin verran	16	47,06%					
4.	En ollenkaan	17	50,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Tukeeko Ifin esimiestyö mallin käyttöä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
2.	Hyvin	16	47,06%					
3.	Tyydyttävästi	13	38,24%					
4.	Välttävästi	4	11,76%					
5.	Ei lainkaan	1	2,94%					
	Yhteensä	34	100%					

Teetkö coaching -käyntejä esimiehesi kanssa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	12	35,29%					
2.	Ei	22	64,71%					
	Yhteensä	34	100%					

Kuinka usein teet coaching -käyntejä esimiehesi kanssa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kerran vuodessa	6	50,00%	50%			50%	
2.	2-4 kertaa vuodessa	6	50,00%	50%			50%	
3.	Yli 4 kertaa vuodessa	0	0,00%	0%				
	Yhteensä	12	100%					

Mistä syystä et ole tehnyt coaching -käyntejä yhdessä esimiehesi kanssa?

Uusi esimies, ei ehditty vielä. Edellisen kanssa tehty.

Voi herrajumala, kysyn miksi olisin ?

Ei tarvetta

Ei ole tullut puheeksi.

Aikataulujen sovitukset asikkaiden, esimiehen ja itseni kalenteriin hankalaa ellei jopa mahdotonta.

Luulisin, että tarvetta sellaiselle ei ole.

Varmaan jäänyt ajanpuutteen takia

Moon meiltä ja muut on meidän krannista

Tähän ei varsinaisesti mitään syytä. Uusi esimies, jolla on varmaan alkuvaiheessa tärkeämpää keskittyä omaan perehtymiseen.

Tarkoitus on ollut mennä coaching käynneille, mutta ne ovat vaan jääneet.

Aluksi käytiin ei myöhemmin enään, homma hallussa? :-)

Ei ole sopinut aikataulut toisiinsa.

Viime aikoina ei ole ollut yhteiskäyntejä. Asiasta on kyllä ollut puhetta.

maantieteellinen sijainti kaukana

Pitkät matkat ja toisaalta en näe siinä lisäarvoa kummallekaan

Ehkä kieliasiat

en tiedä

Saatko esimieheltäsi tarpeeksi tukea ja palautetta mallin käytöstä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	4	11,76%					
2.	Hyvin	16	47,06%					
3.	Tyydyttävästi	11	32,35%					
4.	Välttävästi	1	2,94%					
5.	En ollenkaan	2	5,88%					
	Yhteensä	34	100%					

Miten kehittäisit esimiestyötä mallin käytön näkökulmasta?

-

mallin voisi poistaa käytöstä

Aktiivisempi seuranta ja palaute.

Mielestäni esimieheni kanssa tekemät käynnit ovat olleet onnistuneita. Yleensä tulee huomioitua enemmän asioita ainakin isommissa kohteissa.

Tästä pitäisi konkreettisesti keskustella enemmän.

Hyvä kysymys. Kysyvä myynti pitäisi olla sisäistetty niin, että se tulee luonnostaan myyjältä.

Minusta ok

Mieluummin näkisin oikean kouluttajan sopivana henkilönä kehittämään tätä toimintaa. Esimiehet yleensä eivät mielestäni ole oikeita henkilöitä tähän.

Mielestäni nykytilanne on hyvä, ei ole tarvetta kehittää.

Yhteiset käynnit esimiehen kanssa, esimiehn pitäisi saada meidät myyjät omaksumaan kysyvän mallin työ tärkeäksi työkaluksi.

minun mielestä vastuu myyjillä

Käyttö jää lähinnä myyjän omalle vastuulle. Jatkuva asian ylläpito ja esillä pitäminen tukisi käyttöä.

vaikea sanoa

Ei tarvetta

en tiedä

Onko menetelmä mielestäsi sopiva myyntityöhömmä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	5	14,71%					
2.	Hyvin	12	35,29%					
3.	Tyydyttävästi	12	35,29%					
4.	Välttävästi	5	14,71%					
5.	Ei ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Kuinka usein käytät menetelmää?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Koko ajan	4	11,76%					
2.	Usein	13	38,24%					
3.	Jonkin verran	17	50,00%					
4.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Kuinka usein käytät menetelmää potentiaalisin asiakkaisiin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Koko ajan	9	26,47%					
2.	Usein	12	35,29%					
3.	Jonkin verran	13	38,24%					
4.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Kuinka usein käytät menetelmää olemassa oleviin asiakkaisiin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Koko ajan	2	5,88%					
2.	Usein	13	38,24%					
3.	Jonkin verran	19	55,88%					
4.	En ollenkaan	0	0,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Miten hyvin mielestäsi valmistaudut asiakaskohtamiseen mallin suhteen?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	3,03%					
2.	Hyvin	15	45,45%					
3.	Tyydyttävästi	12	36,36%					
4.	Välttävästi	3	9,09%					
5.	En ollenkaan	2	6,06%					
	Yhteensä	33	100%					

Käytätkö Kysyvän myynnin -mallin käynnin suunnittelulomaketta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	17	50,00%					
2.	Ei	17	50,00%					
	Yhteensä	34	100%					

Jos et, niin miten valmistaudut asiakaskohtamiseen?

Mä oon mikä oon ja kaikki tekemällä tehty näkyy läpi. Pitää olla 40 vuoden kokemuksen jälkeen jo puheet ja sanat automaattista

Tutkin asiakkaan tiedot ja tapauskohtaisesti

16 v. kokemuksella

omalla tavallani

Kirjaan T-lomakkeeseen valmiiksi muutamia esiin nostettavia kysymyksiä, jotka voivat koskea ko. asiakasta.

Nykyisiin asiakkaisiin vakuutusluettelon tulostaminen riittää. Sitten keskustellaan ja tehdään tarvittavat muutokset ja lisäykset ja käydään ajankohtaiset asiat läpi, kuten mahdollisuus lämpökuvaukseen. Potentiaalilla kohdalla selvitan nettisivujen kautta mitä yritys tekee ja otan sitä toimialaa koskevaa materiaalia palaveriin, vähän vatsahappojen mukaan.

tutustun asiakkaan toimintaympäristöön, toimialaan, muihin vastaaviin yrityksiin ja niiden ratkaisuihin. Keskustelen vakuutuslajien asiantuntijoiden kanssa ja mahdollisesti muiden työkalujen kanssa ja kyselen heidän ratkaisusistaan tai suosituksistaan.

Ilman lomaketta. Selvitän taustat, tilinpäätöstiedot, verkkosivut ja viimeisimmät ajankohtaiset nettipäivitykset. Tutkin mahdollista vakuuttamisuuksista etukäteen.

Menee vanhoilla savuilla

Tsekkaan taustat intenetistä ja eri järjestelmistä. Yritän muodostaa ennakkokuvan yrityksen toimintaympäristöstä ja siihen liittyvistä riskeistä. Näitä sitten kaivelen tapaamisen yhteydessä pöytästä ja osoitan asiantuntemukseni/kiinnostukseni asiakasta kohtaan.

Tulostan aina T-lomakkeen ja Oikea Turva- raporttilomakkeen sekä käyn läpi Asiakasarkista asiakkaan toimialan riskit ja vakuuttamisohjeet. Etsin asiakkaasta internetistä kaiken mahdollisen tiedon ja myödynnän meidän toimialatietoa, T-lomakkeen kysymyksiä ja asiakkaasta löytyvää perustietoa ja kokoan näistä tärkeät kysymykset asiakkaasta.

tutkimalla yrityksen tystaustatiedot hyvin

-tutustun nettisivuihin -käyn läpi yhteistyökumppainen tiedot kohteesta -tutustun vastaavan toimialan yritysten vakuutusratkaisuihin -käyn läpi toimialan erityispiirteitä

Tilastot / vakuutusluette / vanha Oikeaturva kartoitu

Hyödynnätkö mallin avulla keräämääsi tietoa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	29	85,29%					
2.	Ei	5	14,71%					
	Yhteensä	34	100%					

Ole hyvä ja kerro miten hyödynnät keräämääsi tietoa?

Suunnittelemalla tarjoamani tuotteet tarpeen perusteella.

-

tallennan itselleni myöhempää käyttöä varten

Pyrin rakentamaan asiakkaalle räätälöidyn ehdotuksen ko. tietojen pohjalta.

Asiakkaan tarpeet ja toiveet tulee paremmin esiin. Samoin asiakkaan riskit tiedostetaan paremmin.

Hyödynnän tietoja tukemaan vakuutusratkaisuja ja argumentteja asiakkaalle.

Kehitän koko ajan uusia tapoja toimia kysyvän myynnin kautta ja aina tulee uusia asioita, joihin niitä voi käyttää.

Kysymyksissä ja tarjouksessa.

Vakuutusratkaisusta tulee Oikea Turva -ratkaisu, kun kerätty tieto siirretään tarjoukseen ja lisätuihin.

Teen ehdotuksen joka vastaa tarvetta.

tarjouksen perustelemisvaiheessa

Mietin erikoisratkaisuja sen kautta, jotka vain If voi tarjota ja että erottuisimme muista, koska hinnalla emme yleensä pärjää.

Tarjouksen perustana

Tehdessäni tarjousta, otan huomioon kysyvän myynnin taholta keräämäni tiedot.

Tämähän on yksi tärkeä perustieto asiakkaasta tarjouksen tekemiseen ja toimialan riskeistä asiakkaalle kertomiseksi.

riskienhallinnassa ja tarjouksen teossa

Liitän saadut putteet ja asiat tarjoukseen. Lisäksi muistin apuna.

Tietohan on vakuuttamisen lähtökohta.

Korostan tarjouksessa havaittuja puutteita vakuutusturvassa

Hyödynnetäänkö menetelmän avulla keräämääsi tietoa mielestäsi organisaatiossamme tarpeeksi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin paljon	0	0,00%					
2.	Paljon	5	15,15%					
3.	Jonkin verran	19	57,58%					
4.	Välttävästi	4	12,12%					
5.	Ei ollenkaan	5	15,15%					
	Yhteensä	33	100%					

Jos mielestäsi välttävästi tai ei ollenkaan, niin miten sitä pitäisi hyödyntää?

Esille nousseista puutteista voisi kerätä listaa. Jos huomataan, että jokin tietty asia tai asiat nousee jatkuvasti esille, voidaan päätellä, että siinä voisi olla meidän keino erottautua kilpailijoista, kun keskitymme ko. asiaan.

ei ole aitoa halua ratkaista asiakkaiden ongelmia. Asiakkaiden ongelmat eivät saa kuormittaa organisaatioita eikä joustoa olikein löydy enää miltaan vakuutuslajilta...

Menee luontaisesti asiaa enemmän ajattelematta

Lähinnä esimerkkicaseissa esim. myyntikokouksissa sekä mahdollisesti lajien uw käyttöön

Menetelmällä saadaan tietoa asiakasrajapinnasta. Tieto voisi olla koko organisaatiolle hyödyllistä, eikä vain myyjälle.

Miten hyvin käytössä oleva Kysyvän myynnin -mallin materiaali sopii työhösi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
2.	Hyvin	15	44,12%					
3.	Jonkin verran	11	32,35%					
4.	Välttävästi	7	20,59%					
5.	Ei ollenkaan	1	2,94%					
	Yhteensä	34	100%					

Mitkä ovat menetelmän hyvät ja huonot puolet?

Huono puoli että tulee puhuttua tuotteesta jo ensitapaamisella eikä vasta tarjouksenjättöhetkellä, hyvä puoli että ylipäättään avaa keskustelun.

Asiakkaita ei saa laittaa yhteen muottiin. Jokainen asiakastapaaminen on erilainen

soveltaen sopii lähes kaikkeen

Hyvä puoli on, että erotimme kilpailijoista ja voimme rakentaa oman ratkaisun, jossa on huomioitu ko. asiakkaan riskit. Asiakas saadaan miettimään syvemmin riskejä ja niiltä suojautumista. Huono puoli on, että aikaa saattaa kulua paljon ja asiakkaalla ei välttämättä sitä ole varattu tarpeeksi. Tai hän ei jaksakaan keskittyä kauan aikaa.

Oikein käytettynä on vain hyviä puolia.

Hyvät puolet on ehdottomasti se, että saa hyvät perustelut vakuutusratkasuille ja pystyy erottumaan asiantuntijana muiden vakuutusyhtiön edustajien joukosta.

Potentiaaliasiakkaista saa vakuutusturvan aukot helposti selville.

En ole ajatellut

Asiakkaat ovat monesti myös myyntihenkilöitä, tietävät mihin menetelmällä pyritään ja osaavat vältellä karikkoja. Hyvä puoli on se, että vakuuttamattomat riskit tulevat asiakkaalle selviksi.

En käytä materiaalia lainkaan enkä oikeastaan edes tiedä mitä se on. Oletan, että kun kysyn olennaisia asioita asiakkaalta löytääkseni tarpeet, sovellan käytännössä "kysyvän myynnin mallia".

Eihän vain tehdä luonattisesta asiasta rakettitiedettä

Periaate hyvä, mutta jokainen asiakas on yksilöllinen ja myyjän tulee osata toimia perstuntumalla ilman tiukkaa konseptia.

Toimii hyvin muistilistana

Antaa lisätietoa asiakkaan todellisista tarpeista. Lisää myyntitaitoa ratkaisumyynnissä. Vaatii normaalista poikkeavaa myyntitapaa. Vaatii paneutumista ja lisää työtä.

-en ole käyttänyt menetelmää

ajallisesti haasteellinen asiakkaalle

Näinhän on aina toimittu.

Aina ei löydy aukkoja nykyisestä vakuutusturvasta

Miten parantaisit, muuttaisit tai kehittäisit menetelmää?

-

uusia kysymyksiä? pois vanhoja? eli päivitys olisi paikallaan

poistetaan kokonaan

Ehkä vois kerrata asioita useammin.

Tästä täytyy mielestäni keskustella lisää, jotta voidaan jakaa kokemuksia ja kehittää tekemistä.

En osaa sanoa

Tukimateriaalin ja esimerkkien kehittäminen ja lisääminen

Näillä mennään.

Aloittaville on hyvä opettaa

Vähän mukaan innovaatiota ja variaatiota, perusajatus on kunnossa ja pitäisi olla selkeä toimintamalli kaikilla myyjillä. Pitää pystyä löytämään oma juttu tästä!

en osaa sanoa, jokainen säveltää itse lisää

Menetelmä on sinsänsä ihan sopiva, eikä vaadi sinänsä kehittämistä.

?

Aina voi kehittää. Asiakasta pitää aina kuunnella

Mitkä ovat muut myyntitaitosi menestystekijät?

ins, eMBA, VTS + 16v.kokemus eli ylivoimainen yhteyshenkilö

osaaminen ja sinnikkyys

Pitkäjänteisyys, aktiivisuus ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Olen hyödyntänyt aika paljon olemassa olevia asiakkaita. En koe olevani mikään ns "korkea paine myyjä". Jaksan kuunnella asiakasta.

Aiakataulutetut kokonaistajoukset, eli että sovitaan aina seuraava palaveri ja etenemisaikataulut.

Aktiivisuus, luotettavuus, asiantuntemus.

Kokemus

Kun malttaa kuunnella asiakasta, niin asiat sujuvat hyvin olipa kyseessä nykyinen tai tuleva asiakas. Pitää olla koko ajan hereillä ja oikeasti kiinnostunut asiakkaasta ja hänen toimialastaan.

Asiantuntemus Ifin tuotteiden suhteen, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, asiakkaalle ollennaisten asioiden löytäminen, aktiivisuus, systemaattisuus.

Varmaan henkilö analysointi. Eli saan aika pian yhteyden outoonkin ihmiseen ja sen jälkeen keskustelu etenee huomattavasti leppoisammin.

Siniset silmät ja naurava suu

Kokemukset (ei kokemus), erilaiset koulutukset

Kokemus, näkemys ja ennen kaikkea talon kilpailutekijät hinta, tuotteet, laatu, korvauspalvelu yms.

Hyvä palvelu sekä tänä kiristyvänä talouden aikana oikea hintataso. Asiakkaat eivät maksa ylihintaa.

Asiantuntemus

Sitkeys ja ahkeruus.

asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen

Hah..hyvä yhteyshenkilö.. Valmistautuminen tapaamisiin

Niitä on vaikea yksilöidä itse

Referenssit,luotettavuus

Muistatko muita aiemmin käyttämiäsi myynnin malleja? (Mikäli muistat, mainitse ne)

Tätä on opetettu viimeiset 20 vuotta.

Tällä tyylillä vedetty jo ennen kuin on otettu Ifissä yleisesti käyttöön.

-

Tratti

tratti nyt ensimmäisenä tulee mieleen

samantapaisia asioita otettu esille ilman erityistä mallia

Liite 3. Benchmark – kysymysrunko

Myynnin haasteet? Tuotteet?

Onko ollut kauan käytössä?

Onko ollut käytössä muita malleja, miten päädytty tähän?

Miten malli otettiin käyttöön?

Perehdytys; Miten ajettu sisään? Kuka kouluttaa? Miten kerrataan? Henkilökunnan osaamisen testaus?

Miten myyntiorganisaatio ottanut vastaan/ implementointi organisaatioon, Muutosvastarrinnan johtaminen?

Couching – onko käytössä? Miten sitä johdetaan?

Miten asiakkaat ovat suhtautuneet mallin käyttöön?

Miten laajasti menetelmä on käytössä?

Millä tavalla käytössä, uudet/ vanhat asiakkuudet

Mihin kerättyä tietoa käytetään, tallennetaan ja onko muussa organisaatiossa päätösten taustalla? Kuka tietoa käyttää?

Millaisia materiaaleja käytössä? Miten valmistaudutaan?

Onko tutkittu voisiko mallin käyttöä, voisiko käyttää paremmin/tehokkaammin/ tiedon hyödynnettävyys?

Millaisia mitattuja tuloksia on saatu?

Onko mallia tarkoitus kehittää organisaatiossa? Tulevaisuus?

Muut myynnin menestystekijät?